

Paulo Moreira da Rosa

# **PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO POR ATIVIDADES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis - SC

2004

Paulo Moreira da Rosa

## **PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO POR ATIVIDADES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a  
obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Florianópolis – SC, 30/09/2004

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do PPGE

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Orientador

---

Prof. Dilvo Ilvo Ristoff, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Membro

---

Prof. Jair dos Santos Lapa, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Membro

---

Prof. José de Jesus Previdelli, Dr.  
Universidade Estadual de Maringá  
Examinador externo

---

Prof. Luiz Gonzaga de S. Fonseca, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Moderador

---

Prof. Rogério João Lunkes, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Examinador externo

É com carinho, respeito, admiração e amor que dedico este trabalho à minha querida esposa Neli e aos meus três filhos, Paulo Júnior, Vinícius e Gustavo, pelo apoio nos momentos difíceis e compreensão em minhas ausências.

Dedico também ao meu saudoso Papai Pedro (em memória), que foi meu grande incentivador, e à minha querida Mamãe Crispina, que com os seus 89 anos de idade, mesmo sem saber direito o que é uma Tese de Doutorado, compreendeu a minha ausência e me fortaleceu com suas orações.

## AGRADECIMENTOS

**É com emoção e júbilo que, neste momento, presto minha homenagem de reconhecimento e amizade a quantos, de alguma forma, contribuíram para tornar este trabalho uma realidade. Entre tantos, comprazo-me em render sinceros agradecimentos especialmente:**

- à minha esposa e amiga Neli e aos meus três filhos, Paulo Júnior, Vinícius e Gustavo, pelo sacrifício que fizeram nesse período;

- aos meus pais Pedro (em memória) e Crispina, pelo carinho, amor e os valores que souberam me transmitir;

- ao meu sogro Toshio e à minha sogra Norma, pela compreensão e pelo apoio dado à minha família nos momentos de minha ausência;

- aos parentes e amigos que me apoiaram nesta caminhada;

- de maneira muito especial ao Professor Dr. Antônio Diomário de Queiroz - pela sua inteligência colocada à disposição do conhecimento e do saber -, o qual, como orientador cobrou e exigiu, como amigo compreendeu minhas limitações e como sábio me fez melhor;

- aos Professores Dr. Dilvo Ilvo Ristoff, Dr. Luiz Gonzaga de S. Fonseca, Dr. Jair dos Santos Lapa e Dr. José de Jesus Previdelli, membros da banca de qualificação, por suas valiosas contribuições e sugestões que foram essenciais para a conclusão deste trabalho; e ainda ao Professor Dr. Rogério João Lunkes, que com os primeiros aceitou participar da banca de defesa;

- ao amigo de todas as horas Prof. Almir Teles da Silva, colega de Doutorado e companheiro de estrada, que me ajudou a enfrentar as duras viagens de ônibus de Maringá a Florianópolis e vice-versa, na busca de novos conhecimentos;

- ao Prof. Mário Lonardoní, atual chefe do Departamento de Ciências Contábeis - DCC da Universidade Estadual de Maringá - UEM, minha instituição de origem, que me apoiou e incentivou a buscar novos horizontes;

- aos amigos Profs. Dr. Luiz Henry Monken e Silva, Dr. Jaime Crozatti e o MSc. José Santo Dal Bem Pires, pelas críticas e sugestões feitas no decorrer deste trabalho;

- aos colegas do DCC/UEM, que ficaram com suas atividades sobrecarregadas para que eu pudesse me dedicar ao curso de doutorado;
- à Pró-Reitoria de Administração – PAD e ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA da UEM, pelo fornecimento de dados e informações, que sem os quais, não seria possível realizar a aplicação piloto do modelo proposto;
- à Universidade Estadual de Maringá – UEM, que por meio da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação – Divisão de Capacitação Docente, empenhou-se junto à Capes para a concessão do auxílio financeiro que me possibilitou fazer a pós-graduação;
- à Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pela acolhida;
- aos professores. do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da UFSC, pela difusão de seus nobres conhecimentos;
- aos colegas do Doutorado, pela convivência e novas amizades;
- ao amigo Prof. Raul Pimenta, pela revisão de linguagem e sugestões preciosas.

De modo todo particular, neste momento de final de tão árdua jornada, elevo minha prece de louvor e agradecimento a Deus Todo-Poderoso, cuja presença benfazeja e amiga pude sentir a cada momento, e a Nossa Senhora, minha protetora, pelas vezes em que me tomou pela mão, me alentou e animou a percorrer o íngreme caminho até o fim.

*A universidade não perdeu qualidade, perdeu velocidade. Ela não piorou, atrasou-se. A universidade deixou de ser vanguarda. É aí que está o sentido da sua perda de qualidade.*

*A situação da universidade é como a de um automóvel em uma cidade que de repente tem todas as ruas bombardeadas. O automóvel não perdeu nada de sua qualidade-intrínseca, mas perdeu muito de sua qualidade-funcional. O automóvel tem a mesma qualidade de antes, mas agora a viagem não leva diretamente aonde o motorista e os passageiros desejam, pelo menos, não com a facilidade de antes. Os passageiros passam a sentir a perplexidade e o incômodo da viagem sem rumo certo, sem mapa e sem estrada nos moldes para os quais o carro está desenhado. Dividem-se entre os que, sem olhar para as ruas da cidade, sentem a irritação com a perda de qualidade-funcional e querem afinar melhor o motor; há os que querem manter o carro e melhorar a qualidade-intrínseca limpando a poeira; outros querem abandonar o carro e cuidar da reforma da cidade, ou simplesmente caminhar por cima dos escombros; e há quem prefira adaptar o carro às novas condições, redefinir a qualidade, o próprio destino da viagem, e usá-lo na reconstrução da cidade.*

*Não adianta querer melhorar o seu potencial de performance pela regulagem fina no motor. Será necessário reorganizar as ruas, adaptar o carro às novas exigências ao mesmo tempo em que ele é usado para refazer a cidade, em moldes que não voltem a justificar novos bombardeios. [...].*

*O que ocorre na universidade, levando ao sentimento de perda de qualidade, é a perda da capacidade da academia responder o que dela espera a sociedade. No momento de crise, a sociedade cria problemas de dimensões tão diferentes, em uma velocidade tão crescente, que a universidade não consegue responder. A crise está exigindo a formulação de novas perguntas, enquanto a universidade continua se dedicando a encontrar respostas velhas. Mas a comunidade tem consciência destas limitações; não se contenta e chama de perda de qualidade à perda de funcionalidade do seu produto.*

ROSA, Paulo Moreira da. **Proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras**. 2004 227f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é desenvolver e validar uma proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, que contribua para a sua eficiência na aplicação dos recursos públicos destinados ao ensino, à pesquisa e à extensão, garantindo sua eficácia social e a preservação de seu caráter institucional. Para isso fez-se uma análise da universidade desde o nascimento das primeiras universidades na Europa, na América Latina e no Brasil. Analisaram-se as características do atual modelo de gestão, bem como a raiz dos problemas atuais. A proposta de modelo é desenvolvida a partir dos conceitos da gestão por atividades – ABM (*activity based management*), em que se evidenciam: a missão, crenças e valores. Abrange o processo de gestão e suas fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle; o sistema de informação, que contempla as informações internas e externas, a avaliação de desempenho na busca da melhoria contínua; o processo decisório e a estrutura organizacional, na qual os recursos são alocados aos processos e às atividades, e não aos tradicionais centros de custos. A validação da proposta de modelo na Universidade Estadual de Maringá mostra que a gestão por atividades respeita os princípios, os valores e a cultura predominantes nessas instituições; dinamiza o processo de gestão com instrumentos de planejamento, execução e controle para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos e das atividades; melhora o sistema de informação, criando banco de dados mais detalhado com informações confiáveis e oportunas; deixa o processo decisório mais rápido e seguro; conduz à racionalização da estrutura organizacional, tornando-a mais leve e flexível. Nesse sentido a proposta de modelo conduz ao conhecimento das peculiaridades de cada processo e das atividades primárias e secundárias; detecta a razão de sua existência e permite saber quais delas realmente contribuem com o ensino, a pesquisa e a extensão e quais podem ser reduzidas ou eliminadas.

Palavras-chaves: Modelo de gestão, Gestão por atividades, Gestão universitária.

ROSA, Paulo Moreira da. **Proposal of an activity based management model for brazilian public universities**. 2004, 227f. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Post-graduation Program in Production Engineering, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

## ABSTRACT

The objective of this research is to develop and validate a proposal of an activity based management model for brazilian public universities, which may contribute to efficiency when using public resources destined to education, research and extension, guaranteeing its social effectiveness and the preservation of its institutional character. For that, an analysis of the university from the birth of the first universities in Europe, in Latin America and in Brazil was carried out. The characteristics of the current management model were analyzed, as well as the source of the current problems. The model proposal is developed starting from the management concepts based on activities - ABM (*activity based management*), in which the mission, beliefs and values are evidenced. It includes the management process and their phases: strategic planning, operational planning, execution and control; the information system, that comprises internal and external information, and the performance evaluation in the search of continuous improvement; the decision making process and the organizational structure, in which the funds are allocated for the processes and activities, and not for the traditional centers of costs. The validation of the model proposal in the Universidade Estadual de Maringá shows that the activity based management respects principles, values and the predominant culture in the institutions; energizes the management process with planning instruments, execution and control to evaluate the processes and activities performance and efficiency; improves the information system, creating more detailed database with reliable and opportune information; turns the decision making process faster and safe; leads to the rationalization of the organizational structure, turning it more fluid and flexible. Thus, the model proposal leads to the knowledge of peculiarities of each process and of the primary and secondary activities; it detects the reason of its own existence and allows to know which ones really contribute with the education, research and extension, and which can be reduced or eliminated.

Key-words: Management model, Activity based management, Academic management.



ROSA, Paulo Moreira da. **Propuesta de modelo de gestión por actividades para universidades públicas brasileñas**. 2004, 227f. Tesis (Doctorado en Ingeniería de Producción) – Programa de Pos-Graduación en Ingeniería de Producción, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

## RESUMEN

El objetivo de esta pesquisa es desenvolver y validar una propuesta de modelo de gestión por actividades para universidades públicas brasileñas, que contribuya para su eficiencia en la aplicación de los recursos públicos destinados a la enseñanza, a la pesquisa y a la extensión, garantizando su eficacia social y salvaguardarle su carácter institucional. Para tal se ha hecho un análisis de la universidad, desde el nacimiento de las primeras universidades en Europa, en América Latina y en Brasil. Se analizaron las características del actual modelo de gestión, así como la raíz de los problemas actuales. La propuesta de modelo se ha desarrollado a partir de los conceptos de la gestión por actividades – ABM (activity based management), en los cuales se pone en evidencia: la misión, credo y valores. Abarca el proceso de gestión y sus etapas: planificación estratégica, planificación operacional, ejecución y control; sistema de información, el cual contempla las informaciones internas y externas, la evaluación del desempeño en la búsqueda de un mejoramiento continuo; el proceso de toma de decisiones y la estructura de organización, en la cual los recursos se aplican a los procesos y a las actividades y no a los tradicionales centros de costos. La validación de la propuesta de modelo en la Universidad Estadual de Maringá muestra que la gestión por actividades respeta los principios, los valores y la cultura predominantes en esas instituciones; dinamiza el proceso de gestión con instrumentos de planificación, ejecución y control para evaluar el desempeño y la eficiencia de los procesos y de las actividades, mejora el sistema de información, creando un banco de datos más detallado, con informaciones confiables y oportunas, hace más rápida y segura la toma de decisiones, conduce a la racionalización de estructura organizativa, haciéndola más leve y flexible. En ese sentido la propuesta de modelo lleva al conocimiento de peculiaridades de cada proceso y de las actividades primarias y secundarias, detecta la razón de su existencia y permite saber cuales de ellas contribuyen realmente con la enseñanza, la pesquisa y la extensión y cuales podrían ser reducidas o suprimidas.

Palabras clave: Modelo de gestión, Gestión por actividades, Gestión universitaria.

## Lista de figuras

Figura 1 – Estrutura do trabalho .....	37
Figura 2 – Modelo genérico de gestão da universidade pública brasileira .....	49
Figura 3 – A missão da universidade pública brasileira .....	52
Figura 4 – Planejamento estratégico e as variáveis de influência .....	54
Figura 5 – O ciclo de controle integrando estratégia e ação.....	58
Figura 6 – Modelo de estrutura organizacional da universidade pública brasileira ..	66
Figura 7 – Relações entre unidades, processos e atividades .....	89
Figura 8 – O fluxo dos processos .....	90
Figura 9 – Hierarquia do processo .....	91
Figura 10 – Apropriação de custos .....	97
Figura 11 – Estrutura do custeio baseado em atividades .....	98
Figura 12 – As duas visões do método ABC .....	101
Figura 13 – Relação entre atividades: visão horizontal .....	102
Figura 14 – Etapas da implementação de um projeto de ABM .....	106
Figura 15 – O ambiente da universidade pública brasileira .....	118
Figura 16 – Proposta de modelo de gestão por atividades para UPBs .....	120
Figura 17 – Segregação do macroprocesso ensino .....	125
Figura 18 – Segregação do macroprocesso pesquisa .....	126
Figura 19 – Segregação do macroprocesso extensão .....	127
Figura 20 – Arquitetura da informação .....	131
Figura 21 – Estrutura organizacional por processos e atividades .....	139
Figura 22 – Forma atual de contabilização dos recursos pela UEM .....	151
Figura 23 – Forma de contabilizar os recursos pelo modelo proposto .....	157
Figura 24 – Estrutura organizacional do CSA – UEM .....	174
Figura 25 – Organograma da Universidade Estadual de Maringá .....	211
Figura 26 – Estrutura organizacional da UEM .....	212
Figura 27 – Estrutura organizacional da UEM por processos e atividades .....	213

## Lista de quadros

Quadro 1 – Exemplos de recursos e direcionadores: primeiro estágio .....	99
Quadro 2 – Exemplos de atividades e direcionadores: segundo estágio .....	100
Quadro 3 – Demonstrativo da execução orçamentária e financeira da fonte recursos próprios por centro de conhecimento da UEM .....	152
Quadro 4 – Demonstrativo da execução orçamentária e financeira da fonte recursos próprios por unidade da UEM .....	154
Quadro 5 – Demonstrativo da execução orçamentária e financeira geral de todas as fontes por unidade da UEM .....	155
Quadro 6 – Plano de contas por atividades da UEM .....	160
Quadro 7 – Códigos dos centros de conhecimentos e dos cursos de graduação da UEM .....	161
Quadro 8 – Códigos dos cursos de especialização da UEM .....	161
Quadro 9 – Códigos dos cursos de mestrado da UEM .....	161
Quadro 10 – Códigos dos cursos de doutorado da UEM .....	162
Quadro 11 – Códigos dos projetos de ensino, pesquisa e extensão da UEM .....	162
Quadro 12 – Códigos dos recursos utilizados pela UEM .....	162
Quadro 13 – Gastos em reais da administração centralizada da UEM: atividades administrativas .....	166
Quadro 14 – Gastos em reais da administração centralizada da UEM: atividades de apoio à academia .....	167
Quadro 15 – Recursos em reais consumidos pelas atividades administrativas da UEM .....	170
Quadro 16 – Recursos em reais consumidos pelas atividades de apoio á academia da UEM .....	170
Quadro 17 – Recursos em reais consumidos pela administração descentralizada da UEM .....	171
Quadro 18 – Recursos em reais consumidos pelas atividades secundárias e primárias da UEM .....	171
Quadro 19 – Recursos em reais consumidos pelos centros de conhecimentos da UEM .....	173

Quadro 20 – Recursos em reais consumidos pelas atividades primárias do CSA – UEM .....	175
Quadro 21 – Recursos em reais consumidos pelas atividades primárias por departamento .....	175
Quadro 22 – Atividades e recursos em reais consumidos pelo CSA .....	176
Quadro 23 – Atividades e recursos em reais consumidos por curso do CSA .....	176
Quadro 24 – Gastos em reais das atividades e dos processos por curso do CSA .....	177
Quadro 25 – Gastos em reais das atividades primárias do DCC .....	179
Quadro 26 – Gastos em reais das atividades secundárias: administrativas do DCC .....	180
Quadro 27 – Gastos em reais das atividades secundárias - de apoio à academia do DCC .....	181
Quadro 28 – Recursos em reais consumidos nos processos do curso de Ciências Contábeis .....	182
Quadro 29 – Recursos em reais utilizados em relação aos docentes e aos alunos do curso de Ciências Contábeis .....	183
Quadro 30 – Gastos em reais das atividades primárias do processo ensino do curso de Ciências Contábeis .....	184
Quadro 31 – Gastos em reais das atividades administrativas do processo ensino do curso de Ciências Contábeis .....	185
Quadro 32 – Gastos em reais das atividades de apoio á academia do processo ensino do curso de Ciências Contábeis .....	186
Quadro 33 – Gastos em reais das atividades primárias do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis .....	186
Quadro 34 – Gastos em reais das atividades administrativas do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis .....	187
Quadro 35 – Gastos em reais das atividades de apoio à academia do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis .....	188
Quadro 36 – Gastos em reais das atividades primárias do processo extensão do curso de Ciências Contábeis .....	188
Quadro 37 – Gastos em reais das atividades administrativas do processo extensão do curso de Ciências Contábeis .....	189

Quadro 38 – Gastos em reais das atividades de apoio à academia do processo extensão do curso de Ciências Contábeis .....	190
Quadro 39 – Gastos em reais das atividades do processo ensino dos cursos do CSA .....	192
Quadro 40 – Gastos em reais do processo ensino dos cursos do CSA .....	193
Quadro 41 – Gastos em reais das atividades do processo pesquisa dos cursos do CSA .....	194
Quadro 42 – Gastos em reais do processo pesquisa dos cursos do CSA .....	195
Quadro 43 – Gastos em reais das atividades do processo extensão dos cursos do CSA .....	197
Quadro 44 – Gastos em reais do processo extensão dos cursos do CSA .....	197
Quadro 45 – Gastos em reais das atividades dos cursos do CSA .....	198
Quadro 46 – Recursos em reais consumidos por processo no CSA .....	198
Quadro 47 – Gastos em reais do processo ensino dos cursos do CSA .....	199
Quadro 48 – Painel de indicadores quantitativos do processo ensino dos cursos do CSA .....	200
Quadro 49 – Indicadores de produtividade das atividades primárias do processo ensino do curso de Ciências Contábeis no exercício de 2002 .....	201
Quadro 50 – Indicadores de produtividade do processo ensino do curso de Ciências Contábeis no exercício de 2002 .....	201
Quadro 51 – Gastos em reais do processo pesquisa dos cursos do CSA .....	202
Quadro 52 – Painel de indicadores de produtividade do processo pesquisa dos cursos do CSA .....	202
Quadro 53 – Indicadores de produtividade das atividades primárias do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis .....	203
Quadro 54 – Indicadores de produtividade do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis .....	203
Quadro 55 – Gastos em reais do processo extensão dos cursos do CSA .....	204

Quadro 56 – Painel de indicadores quantitativos do processo extensão dos cursos do CSA .....	204
Quadro 57 – Indicadores de produtividade das atividades primarias do processo extensão do curso de Ciências Contábeis .....	205
Quadro 58 – Indicadores de produtividade do processo extensão do curso de Ciências Contábeis .....	205
Quadro 59 – Gastos em reais das atividades dos cursos do CSA .....	206

## Lista de gráficos

Gráfico 1 – Recursos consumidos pelas atividades de apoio à academia e pelas atividades administrativas da UEM .....	168
Gráfico 2 – Recursos consumidos pela UEM nas atividades secundárias e primárias .....	172
Gráfico 3 – Recursos em reais consumidos por curso do CSA .....	178
Gráfico 4 – Porcentagem dos recursos do CSA consumido por curso .....	179
Gráfico 5 – Porcentagem de recursos consumidos por processo no DCC .....	183

## Lista de abreviaturas e siglas

ABC – *Activity Based Costing* (custo baseado em atividades)

ABM – *Activity Based Management* (gestão por atividades)

CAD – Conselho de administração

CEP – Conselho de ensino, pesquisa e extensão

COC – Conselho de curadores

COU – Conselho universitário

UA – Universidade do Amazonas

UEM – Universidade Estadual de Maringá

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UP – Universidade Pública

USP – Universidade de São Paulo



## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b>	<b>21</b>
1.1 Contextualização	21
1.2 Formulação do problema	28
1.3 Objetivos da pesquisa	30
1.3.1 Objetivo geral:	30
1.3.2 Objetivos específicos:	30
1.4 Justificativa da pesquisa	30
1.5 Delimitação da pesquisa	33
1.6 Metodologia da pesquisa	33
1.6.1 Classificação da pesquisa	34
1.6.2 Pressupostos da pesquisa	34
1.6.3 Limitação da pesquisa	35
1.7 Estrutura da pesquisa	35
<b>CAPÍTULO II – ABORDAGEM ANALÍTICA DA UNIVERSIDADE</b>	<b>38</b>
2.1 Origem e desenvolvimento da universidade	38
2.1.1 O nascimento das primeiras universidades	39
2.1.2 A universidade como instituição	40
2.1.3 A universidade na América Latina	41
2.1.4 A universidade no Brasil	42
2.2 Modelo genérico de gestão da universidade pública brasileira	48
2.2.1 Missão da universidade pública	50
2.2.2 Processo de gestão da universidade pública	53
2.2.2.1 Planejamento estratégico	53
2.2.2.2 Planejamento operacional	56
2.2.2.3 Execução	56
2.2.2.4 Controle	57
2.2.3 Sistema de informação da universidade pública brasileira	59
2.2.4 Processo decisório	60
2.2.5 A estrutura organizacional da universidade pública brasileira	62
2.2.5.1 Órgãos deliberativos superiores	66
2.2.5.2 Administração centralizada	67
2.2.5.3 Administração descentralizada	68

2.2.5.4	O exercício das funções ensino, pesquisa e extensão .....	70
2.2.6	Autonomia universitária .....	72
<b>2.3</b>	<b>Crítica ao atual modelo de gestão da universidade pública brasileira .....</b>	<b>74</b>
2.3.1	Processo de gestão inadequado .....	75
2.3.1.1	Ausência de planejamento estratégico .....	75
2.3.1.2	Ausência de um sistema de controle e avaliação institucional .....	76
2.3.2	Sistema de informação inadequado .....	77
2.3.2.1	Pouca transparência administrativa.....	77
2.3.3	Processo decisório oneroso e inadequado .....	78
2.3.3.1	Excessiva burocracia.....	79
2.3.4	Estrutura organizacional conservadora .....	80
2.3.4.1	Isolamento departamental .....	81
2.3.4.2	Desarticulação entre ensino, pesquisa e extensão .....	82
2.3.5	Falta de autonomia .....	83
2.3.6	Síntese das críticas .....	83
<b>CAPÍTULO III – ADEQUAÇÃO CONCEITUAL DA GESTÃO POR ATIVIDADES ÀS</b>		
<b>UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS .....</b>		<b>87</b>
3.1.	<b>Introdução .....</b>	<b>87</b>
3.2	<b>Processos organizacionais.....</b>	<b>88</b>
3.3	<b>Atividades.....</b>	<b>92</b>
3.4	<b>Gestão estratégica dos custos .....</b>	<b>93</b>
3.4.1	Custeio baseado em atividades (ABC) .....	94
3.4.1.1	Objetos de custo.....	96
3.4.1.2	Direcionadores de custo .....	97
3.4.1.2.1	Direcionadores de recursos.....	99
3.4.1.2.2	Direcionadores de atividades .....	100
3.5	<b>Gestão por atividades (ABM) .....</b>	<b>103</b>
3.5.1	Etapas de implementação da ABM.....	105
3.5.1.1	Planejamento do projeto.....	106
3.5.1.2	Identificação dos recursos .....	107
3.5.1.3	Definição dos processos e das atividades.....	108
3.5.1.4	Desenvolvimento do método de custeio por atividades - ABC .....	108
3.5.1.5	Implementação do método ABC.....	109
3.5.1.6	Análise das informações geradas pelo método ABC.....	109

3.5.1.7	Implementação das medidas de desempenho .....	109
3.5.1.8	Manutenção contínua do sistema.....	110
3.5.2	Adequação do ABC/ABM às universidades públicas brasileiras .....	110
3.5.2.1	Adequação do ABC/ABM ao processo de gestão .....	111
3.5.2.2	Adequação do ABC/ABM ao sistema de informações.....	113
3.5.2.3	Adequação do ABC/ABM ao processo decisório.....	114
3.5.2.4	Adequação da ABM a estrutura organizacional.....	115
<b>CAPÍTULO IV – PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO POR ATIVIDADES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS .....</b>		<b>117</b>
4.1	<b>Introdução .....</b>	<b>117</b>
4.2	<b>Missão, crenças e valores.....</b>	<b>121</b>
4.3	<b>Processo de gestão por atividades.....</b>	<b>122</b>
4.3.1.	Planejamento estratégico .....	123
4.3.2.	Planejamento operacional .....	124
4.3.3.	Execução.....	128
4.3.4.	Controle .....	128
4.4	<b>Sistema de informação por atividades .....</b>	<b>130</b>
4.4.1	Informações estratégicas.....	132
4.4.2	Informações operacionais.....	132
4.5	<b>Processo decisório na gestão por atividades.....</b>	<b>134</b>
4.6	<b>Estrutura organizacional por macroprocessos, processos e atividades</b>	<b>137</b>
<b>CAPÍTULO V – APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO POR ATIVIDADES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS.....</b>		<b>143</b>
5.1	<b>Introdução .....</b>	<b>143</b>
5.2	<b>Caracterização da Universidade Estadual de Maringá.....</b>	<b>143</b>
5.2.1	Histórico da instituição.....	143
5.3.	<b>Modelo de gestão da UEM: descrição, análise e propostas para a ABM.</b>	<b>145</b>
5.3.1.	Missão, crenças e valores da UEM .....	145
5.3.2.	Processo de gestão da UEM .....	147
5.3.2.1	Planejamento estratégico da UEM .....	147
5.3.2.2	Planejamento operacional da UEM .....	148
5.3.2.3	Execução e controle na gestão da UEM .....	149
5.3.3	Sistema de informação da UEM .....	163
5.3.3.1	Avaliação de desempenho da UEM .....	198

5.3.4	Processo decisório da UEM .....	206
5.3.5	Estrutura organizacional da UEM .....	210
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>		<b>215</b>
6.1	– Conclusões .....	215
6.2	– Sugestões .....	217
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>219</b>

## **CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

### **1.1 Contextualização**

Vive-se um processo de mudanças e transformações nas áreas política, econômica, cultural, social, educacional e tecnológica, que se refletem na sociedade e no próprio indivíduo. Além disso, é imensa a quantidade de dados e informações disponíveis, o que torna as mudanças velozes e de caráter contínuo. Com isso o mundo tornou-se globalizado, interligando-se os pontos mais remotos do globo terrestre por meios eletrônicos de comunicação, em tempo real. Países, comunidades, empresas e até mesmo os indivíduos tornaram-se interdependentes.

Estas mudanças afetam as organizações nos seus aspectos estrutural, cultural e administrativo. Por um lado, forçam o segmento produtivo a buscar a automação de seu processo de produção, a fim de colocar seus produtos em condições de concorrer num mercado cada vez mais exigente. Por outro, deixam claro que a capacidade de produzir conhecimentos é um dos fatores determinantes da distribuição do poder econômico, em nível mundial. Dessa forma os países que têm o melhor índice de produção de conhecimentos encontram-se na liderança da economia (GOERGEN, 1998). Disso resulta crescente pressão do setor produtivo sobre as instituições de pesquisa, entre as quais as universidades públicas, que no caso brasileiro são consideradas como responsáveis por aproximadamente 80% da produção científico-tecnológica desenvolvida nos últimos anos (GUHUR, 1998).

Contudo, os governos mantenedores das universidades públicas no Brasil têm freqüentemente realizado cortes orçamentários, dificultando o fomento a novos projetos de pesquisa via fundo público, e assim impõem a estas instituições a busca de outras fontes e formas de financiamentos para viabilizar o conjunto de suas atividades. Com isso, a sociedade de modo geral, e em especial a comunidade acadêmica, têm reivindicado dos gestores das universidades públicas brasileiras maior transparência dos gastos públicos, não apenas com relação à questão ética, mas, sobretudo no que diz respeito aos padrões de eficiência e eficácia social. Afirma Romano (1998, p. 50), “É hora de exigir transparência das universidades no que tange à manipulação do dinheiro público”. Nesse contexto, a discussão sobre a reforma universitária e a autonomia de gestão administrativa e financeira das

universidades públicas brasileiras tem sido alvo de interesse crescente, tanto por parte dos governos mantenedores como dos gestores dessas instituições.

Goergen (1998, p. 69) afirmou:

Se a universidade quiser sobreviver como instituição de pesquisa e produtora do saber, ela deve ser capaz de integrar-se àquilo que é inovador em nossa época. Caso contrário, outras instituições – como institutos avançados ou centros de excelência – serão criadas para a produção de conhecimentos de ponta dos quais a nação necessita.

As questões ora apresentadas são complexas e desafiadoras. Levam os gestores a buscar inovações criativas que possibilitem dar transparência à aplicação dos limitados recursos públicos e ao mesmo tempo otimizar sua aplicação para aumentar a eficiência e a eficácia social das instituições, em resposta aos questionamentos da sociedade. Como eficácia social entende-se: “[...] a contribuição que a instituição universitária proporciona ao desenvolvimento humano sustentável do país e ao combate à situação de fome e miséria, ou seja, é o desempenho da universidade medido junto à sociedade” (QUEIROZ, 1996, p. 4).

Com a proliferação de escolas privadas de ensino superior - nem sempre de boa qualidade acadêmica, mas com uma gestão administrativa dinamizada pela autonomia administrativa e independência financeira - cabe às universidades públicas brasileiras repensar seu modelo de gestão, sem comprometer a qualidade pedagógica e a produção científico-tecnológica de que até o presente são detentoras.

Para entendimento do que seja modelo de gestão, citam-se conceitos dados por alguns estudiosos. Para Cruz (1991, p. 39), o modelo de gestão é constituído de “[...] um conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída”. Mosimann *et al.* (1993, p. 28) afirmam que “Modelo de gestão é a representação abstrata, por meio de idéias, valores e crenças, expressas ou não através de normas e regras que orientam o processo administrativo da empresa”. Segundo Beuren (1998, p. 36), “Modelo de gestão é uma representação teórica do processo de administrar uma organização, a fim de garantir a consecução da missão para a qual foi concebida”.

Pereira (1999, p. 57-58) afirma:

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. [...]

Do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como, por exemplo:

- a existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- o grau de participação dos gestores nas decisões;
- o grau de autonomia dos gestores;
- os critérios de avaliação de desempenhos;
- os papéis e posturas gerenciais.

As organizações são constituídas de vários subsistemas que interagem entre si para o cumprimento de sua missão. Através do modelo de gestão adotado os gestores devem se assegurar de que estão minimizando os riscos na busca da eficiência e da eficácia administrativa. Cabe, porém, ressaltar que as universidades públicas não podem ser tratadas como empresas, pois são instituições sem fins lucrativos, criadas com responsabilidades científicas e sociais, que têm como prioridade a produção do conhecimento. Como afirma Boisvert (1997, p. 66), “A difusão de conhecimento, o desenvolvimento pedagógico e a pesquisa são atividades primordiais na universidade, uma vez que elas produzem valor aos olhos dos estudantes, dos empregadores e da sociedade”. Assim, a verdadeira missão da universidade é a socialização do conhecimento que se realiza por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Os orçamentos universitários custeiam os órgãos suplementares que prestam uma variedade de serviços à comunidade externa, que consistem em atividades secundárias ou de apoio à produção, preservação e a socialização do conhecimento científico e cultural, desenvolvidas para dar suporte às atividades primárias.

De acordo com Porter (1998), as atividades primárias de uma organização são as responsáveis pelo desenvolvimento de seu produto; e as atividades de apoio ou secundárias, são as que dão suporte às atividades primárias, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e outras funções ao âmbito da organização.

No caso das universidades públicas brasileiras as atividades primárias são as desenvolvidas pela academia, ou seja, são aquelas que respondem pela produção e difusão do conhecimento; e as secundárias são as atividades administrativas que auxiliam e controlam as ações desenvolvidas no ensino, na pesquisa e na extensão. Somente se justifica a criação de uma atividade secundária caso ela venha a melhorar ou facilitar o desenvolvimento da atividade primária.

Não obstante isso, mesmo as organizações denominadas públicas, sociais ou juridicamente tratadas como **sem fins lucrativos** necessitam de determinado nível de resultados em suas atividades, de modo a garantir sua continuidade (PEREIRA, 1999). Destaque-se, por outro lado, uma tendência forte e atual verificada em algumas universidades públicas brasileiras, que vêm adquirindo perfil de agente prestador de serviços – agência de serviços. Congregam uma enorme variedade de unidades prestadoras de serviços, não reservados apenas a seus estudantes e professores, mas voltados para um público usuário mais amplo: bibliotecas, hospitais, laboratórios de análises clínicas, centros de documentação, arquivos e bancos de informações, editoras e assessorias de comunicação (produzindo livros, jornais e revistas), museus, grupos de teatro, músicas e danças, estações de rádio e TV educativas, cineclubes, escolas de extensão, escritórios de transferência de tecnologia, assessoria empresarial, incubadoras de empresas, por exemplo, (MORAES 1998).

O crescente vínculo das universidades com o ambiente externo, estimulado pelo desenvolvimento das atividades de apoio que oferecem multiserviços à sociedade, exige das instituições a busca de novos modelos de gestão, para que possam atender de forma eficiente à demanda de sua clientela. Como unidades prestadoras de serviços, estas têm direito à remuneração pelos serviços prestados. Ou mesmo que os serviços sejam prestados de forma gratuita, têm a obrigação de prestar conta à sociedade sobre os custos incorridos para a execução desses serviços, já que consomem recursos do orçamento público.

Segundo Queiroz (1985, p. 5-6):

Neste caso, caberá estabelecer controle dos custos dos produtos vendidos para poder fixar seus preços e assegurar pela sua venda o retorno à Universidade dos recursos públicos utilizados em sua produção. Retorno que recupere inclusive a depreciação dos bens de capital e que inclua margem de contribuição que possa ser aplicada em benefício do crescimento das atividades de ensino e pesquisa.

Assim, há necessidade de recorrer a métodos de custeio que apurem adequadamente o custo dos serviços oferecidos. Por tratar-se de unidades prestadoras de serviços de apoio às atividades primárias, seus custos precisam ser alocados aos objetos de custo. Para esse contexto, apresenta-se como inovador o sistema de custeio por atividades, o ABC – *Activity Based Costing*, que permite melhor apropriação dos custos indiretos aos objetos de custo, permitindo ainda a



análise do processo de geração de valor pelas atividades desenvolvidas dentro da organização e suas respectivas relações com o produto oferecido. “O uso do custeio por atividades é extraordinário em termos de identificar o custo das atividades e dos processos e de permitir uma visão muito mais adequada para a análise da relação custo/benefício de cada uma dessas atividades e desses processos”, afirma (MARTINS, 2000, p. 314).

Segundo Dall’Agnol (2001, p. 48),

[...] as universidades têm percentuais relevantes de custos indiretos, cujo controle se faz necessário para a melhoria da gestão e que a contabilidade por atividades é o método mais adequado para a realização de tal controle.

Nesse sentido, a lógica da contabilidade por atividades na gestão de custos é segregar a organização ou unidade de serviços em atividades, cuja finalidade, é descrever o que a organização faz e como utiliza o tempo e os demais recursos no processo produtivo, bem como converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em produtos. “A contabilidade por atividades identifica as atividades desenvolvidas em uma organização e determina seu custo e desempenho” (BRIMSON, 1996, p. 27).

Afirma Boisvert (1999, p. 87):

A contabilidade por atividades permite ultrapassar o quadro conceitual da contabilidade financeira e concretizar a missão própria da contabilidade de gestão, ou seja, produzir informação útil para a tomada de decisão tanto estratégica quanto operacional.

Ainda segundo Boisvert (1999, p. 87): “[...] a contabilidade por atividades fornece uma imagem viva da empresa”, ou da unidade prestadora de serviços, mostra o conjunto de atividades inter-relacionadas em subprocessos e processos. “É buscando integrar a dimensão financeira aos modelos de análise dos parâmetros operacionais que se relacionam aos processos que se criou o modelo dos processos da contabilidade por atividades”, que passa de um modelo de custeio para um modelo de gestão por atividades (BOISVERT, 1999, p. 87).

Nesta pesquisa, a ABM – *Activity Based Management* será traduzida pela expressão “Gestão por Atividades”.

Ching (1997, p. 57) salienta:

Enquanto o ABC é o processo técnico ou a mecânica para levantamento das atividades, rastreamento dos custos para as atividades e condução dessas atividades para produtos e clientes, a

ABM é um processo que utiliza as informações geradas pelo ABC para gerenciar uma empresa ou um negócio.

Para Nakagawa (1994, p. 24)

A Gestão por Atividades – ABM é também conhecida como *focused management*, exatamente porque permite aos gestores a visão focalizada dos problemas que ocorrem em nível operacional, relacionados com a criação de valor para os clientes internos e externos, e dos que ocorrem em nível de decisões de natureza econômica.

No momento em que as universidades públicas brasileiras são desafiadas a buscarem novos modelos de gestão em face da tendência de autonomia financeira, a gestão por atividades apresenta-se como alternativa inovadora. De acordo com Rodríguez (1999), uma vez determinado o custo de cada atividade, este modelo de gestão será útil para a tomada de decisão de seus gestores. No entanto, alertam Nadler *et al.* (1993, p. 88). “[...] toda mudança tende a alterar o curso normal das rotinas executadas numa organização. Ela representa um movimento para alguma coisa desconhecida, e pode provocar reações diversas no quadro funcional”.

Neste sentido Buarque (1986, p. 23) observou:

No momento em que coexiste na Universidade a necessidade de mudanças com fortes amarras burocráticas, a autonomia só pode ser obtida através de um comportamento ousado e independente na execução das reformas. [...] A Universidade democrática deve ter como um de seus propósitos mais explícitos e almejados a luta pela eficiência administrativa. Para tanto, faz-se necessário uma descentralização que permita a cada centro de custo usar a criatividade, observando um rígido cumprimento de seus deveres.

Essas mudanças devem ser no sentido de tornar a administração mais ágil e flexível, e ao mesmo tempo democrática. Assim a definição de um modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras passa necessariamente pela explicitação do papel e dos valores da instituição, por meio da discussão de suas principais atribuições e de sua relação com a sociedade. Como afirma Velloso (1991, p. 183), “Uma universidade é uma instituição complexa, tipicamente desenvolvendo atividades múltiplas e extremamente diversificadas”. Segundo Brimson (1996), atividade é a combinação de pessoas, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente, empregados na produção de bens e serviços.

A gestão por atividades, apesar de ainda pouca utilizada no Brasil, apresenta-se como modelo avançado que pode ser adaptado às peculiaridades de

cada organização. O raciocínio baseado em atividades muda a estrutura funcional da organização, leva à formatação de um novo desenho de estrutura organizacional, onde a organização passa a ser vista a partir dos processos e das atividades, ou seja, passa-se a enxergar a organização por uma visão horizontal e não por áreas funcionais como ocorre na visão da organização tradicional. Muda a forma de administrar os custos, vinculando-os às atividades desenvolvidas na organização. Busca determinar quanto de recursos cada atividade requer para cumprir sua função dentro do processo produtivo; avalia a *performance* da atividade, analisando se esta agrega valor ou não ao produto final e ao cliente. A gestão por atividades (ABM) focaliza a administração das atividades como forma de maximizar o aproveitamento dos recursos recebidos, e utiliza o método de custeio por atividades (ABC) como principal fonte de informação. Segundo Player *et al.* (1997, p. 3) “O ABC é uma metodologia que mensura o custo e o desempenho de atividades, recursos e objetos de custo”. Assim os recursos são destinados às atividades que, por sua vez, são atribuídas aos objetos de custos, com base em seu uso.

É comum quando se discutem métodos de custeio ter-se a impressão de que seu campo de utilização é tão somente o da indústria. Isto ocorre porque os métodos de custeio tradicionais são ineficazes para suprir adequadamente as necessidades de informações de custos no setor de serviços. Como afirma Drucker (2000, p. 13) “[...] a contabilidade de custos tradicional não funciona nas empresas de serviços. Não porque as técnicas estejam erradas, mas sim porque a contabilidade de custos tradicional parte de premissas erradas”. Porém, com o advento do ABC – custeio baseado em atividades, que é uma técnica moderna, aos poucos a prática vem demonstrando que, da mesma forma que ao setor industrial, a contabilidade de custos se aplica também ao segmento de serviços e às organizações sociais. Neste sentido salientam Ostrenga *et al.* (1997, p. 169): “O custeio baseado em atividades é tão aplicável às organizações de serviços quanto às indústrias. Além disso, aplica-se tanto à determinação dos custos de serviços, clientes ou linhas de negócios”. Tanto nas organizações industriais como nas de serviços e sociais, a questão principal é dispor de informações corretas a respeito dos custos dos processos e das atividades, para que os gestores possam tomar decisões com segurança.

Kaplan e Cooper (1998, p. 248) enfatizam: “Embora o ABC tenha suas origens nas fábricas, atualmente muitas empresas de serviços também estão

obtendo grandes benefícios com o uso dessa abordagem”. Para Drucker (2000, p. 13) “O custeio baseado em atividades integra em apenas uma ferramenta o que já foi no passado um conjunto de funções isoladas – análise de valor, análise dos processos, gestão da qualidade e custeio”.

Nesse contexto afirma-se que, para efeito de alocação e gestão dos custos, as universidades públicas brasileiras, na condição de organizações sociais responsáveis por serviços de educação, sem agredir sua natureza social, acadêmica e de produtora do conhecimento, são campo fértil para a implementação do método de custeio baseado em atividades (ABC) e o desenvolvimento da gestão por atividades (ABM).

Desenvolver uma proposta de modelo de gestão por atividades para as universidades públicas brasileiras significa um avanço no sentido de se construir um modelo gerencial capaz de identificar e corrigir as deficiências do modelo atual. Com a limitação dos recursos demandados pelas universidades públicas brasileiras, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de um modelo de gestão que use adequadamente os recursos, melhorando a *performance* das atividades primárias no cumprimento de sua missão, que é o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

## **1.2 Formulação do problema**

Um problema de pesquisa é definido a partir do ângulo de observação e da análise de uma situação determinada, orientada por um determinado enfoque teórico e metodológico. Assim, nesta pesquisa pretende-se observar a realidade das atividades secundárias criadas para dar suporte às atividades primárias desenvolvidas nas universidades públicas brasileiras nos processos de ensino, pesquisa e extensão. Para aprofundar-se na proposta da pesquisa é necessário ao pesquisador, primeiramente, formular uma questão que permite, do ângulo de observação escolhido, buscar uma resposta satisfatória ao problema formulado. Segundo Lakatos e Marconi (1986), o problema é considerado apropriado cientificamente quando o aspecto de sua valoração contempla os seguintes quesitos:

- a) viabilidade: pode ser eficazmente resolvido por meio da pesquisa;

- b) relevância: deve ser capaz de trazer conhecimentos novos;
- c) novidade: deve estar adequado ao estágio atual da evolução científica, e trazer novo enfoque e/ou soluções;
- d) exeqüibilidade: pode chegar a uma conclusão válida;
- e) oportunidade: deve atender interesses particulares e gerais.

Gil (1991, p. 27-32) assim define: “[...] um problema é de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser tidas como testáveis. Ou ainda, [...] que se refira diretamente a fatos empíricos e não a percepções pessoais”.

A questão que caracteriza o objeto desta pesquisa é assim colocada:

- **é possível desenvolver uma proposta de modelo de gestão por atividades para as universidades públicas brasileiras que possa contribuir para a eficiência na aplicação dos recursos públicos destinados ao ensino, à pesquisa e à extensão, garantindo sua eficácia social e a preservação de seu caráter institucional?**

A partir desta interrogação, desenvolveram-se estudos e análises com maiores detalhes e aprofundamento, e se propõe um modelo de gestão por atividades para as universidades públicas brasileiras dotado de importantes características: respeita os princípios, os valores e a cultura predominantes nessas instituições; dinamiza o processo de gestão com instrumentos de planejamento, execução e controle para avaliar o desempenho e a eficiência dos processos e das atividades; melhora o sistema de informação, criando banco de dados mais detalhado com informações confiáveis e oportunas; deixa o processo decisório mais rápido e seguro; conduz à racionalização da estrutura organizacional, tornando-a mais leve e flexível. Neste sentido o modelo conduz ao conhecimento das peculiaridades de cada processo e atividades primárias e secundárias e detecta a razão de sua existência. Conhecer o desenvolvimento das atividades secundárias permite quantificar os recursos consumidos em cada atividade e identifica quais realmente contribuem com o ensino, a pesquisa e a extensão, e as que não contribuem e devem ser reduzidas ou eliminadas.

### **1.3 Objetivos da pesquisa**

#### **1.3.1 Objetivo geral:**

- o objetivo geral desta pesquisa é desenvolver e validar uma proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, que contribua para a sua eficiência na aplicação dos recursos públicos destinados ao ensino, à pesquisa e à extensão, garantindo sua eficácia social e a preservação de seu caráter institucional.

#### **1.3.2 Objetivos específicos:**

- levantar o estado da arte sobre gestão por atividades, visando aprofundar o conhecimento sobre este tema e sua adequação às instituições públicas de ensino superior;
- fazer uma análise crítica da estrutura organizacional e do atual modelo de gestão adotado por grande parte das universidades públicas brasileiras;
- contribuir para o desenvolvimento de uma estrutura leve e flexível que torne os processos decisórios ágeis e seguros nas universidades públicas brasileiras;
- contribuir com elementos de análise à questão da reforma universitária que se discute no país;
- fazer uma aplicação-piloto para validar a proposta de modelo de gestão por atividades na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

### **1.4 Justificativa da pesquisa**

A sociedade brasileira vem demonstrando maturidade política e democrática, e tem expressado anseio por um país moderno com desenvolvimento socioeconômico sustentável. Isso cria um clima propício para aprofundar o debate

sobre a reforma universitária e a questão da autonomia de gestão administrativa e financeira das universidades públicas. Neste contexto, busca-se contribuir com os gestores dessas instituições, desenvolvendo instrumentos que possam ser utilizados como ferramentas no processo de tomada de decisão. Apesar de estas possuírem característica própria e estarem inseridas num ambiente muito mais abrangente e de competitividade difícil de mensurar, elas também sofrem pressão do mundo globalizado e da insuficiência de recursos disponibilizados pelos mantenedores. O desafio lançado é desenvolver uma proposta de modelo de gestão por atividades que possa ajudar os gestores a otimizar a utilização dos limitados recursos públicos destinados ao ensino, à pesquisa e à extensão.

As universidades públicas são instituições com características e realidades diferentes das instituições privadas; sua gestão identifica-se pela origem orçamentária de recursos públicos e pela rigidez da estrutura administrativa e organizacional. Como utilizam recursos públicos, estão subordinadas à legislação dos órgãos públicos e às regras ditadas pelos Tribunais de Contas. É muito restrita a autonomia administrativa de seus gestores, o que dificulta, de certa forma, as ações voltadas à racionalização dos recursos.

A gestão das universidades públicas brasileiras ainda ocorre predominantemente na forma tradicional, ou seja, seu objetivo, basicamente, é o controle de execução dos orçamentos, e não a eficiência e a produtividade. Arguin (1989, p. 13) afirma nessa direção acerca da gestão das universidades públicas brasileiras: "Várias universidades ainda são administradas de maneira tradicional e até artesanal, tentando adaptar-se do melhor modo possível aos diversos contextos de uma sociedade evolutiva".

Essa prática, porém, não é exclusiva das universidades públicas brasileiras. Boisvert (1997), ao estudar a rede universitária de Quebec, questiona seu modelo de gestão. Para ele a gestão dessas universidades exerce simplesmente o poder de polícia, ou seja, está voltada unicamente à fiscalização, visando a que os custos não ultrapassem o teto estabelecido dentro do atual contexto de compressão orçamentária. Portanto, o autor lançou aos gestores dessas instituições o desafio de novas práticas de gerenciamento, o desafio da gestão renovada, e o desafio do poder pela transparência e pela consciência. Propôs um modelo inspirado em um novo conceito de organização, onde visa deixar visíveis as verdadeiras atividades



exercidas no seio da universidade e atrair assim o retorno próximo à sua missão original.

No entanto, cumpre destacar as ações que vêm sendo realizadas em algumas universidades européias que visam tornar as instituições mais modernas, eficientes e competitivas, em decorrência da intensa competição em termos de acesso aos recursos alocados à educação superior (PESSOA, 2000). A Universidade de Louvain, na Bélgica, formulou um grande plano estratégico quinquenal como um esforço democrático de planejamento conjunto, onde os departamentos são estimulados a analisar os seus problemas e a formular propostas para a sua superação. O contexto e os efeitos das diversas ações empreendidas não diferem muito do que vem ocorrendo na Holanda e na Grã-Bretanha, onde a pressão e ação governamental são muito fortes e explícitas. Na Holanda, onde os recursos estão tradicionalmente vinculados ao número de alunos e ao custo relativo dos diferentes cursos, a negociação com o governo central envolve pressões e contrapressões para manter ou extinguir cursos existentes, assim como para a criação de novos cursos, forçando, portanto, a melhoria do desempenho acadêmico nos diferentes setores. Na Grã-Bretanha, a interferência dos órgãos governamentais é mais complexa, de forma que a autonomia da universidade é muito mais afetada, e passam a ser definidas como responsabilidade da instituição a promoção de melhorias de desempenho e a criação dos instrumentos para realizá-la (PESSOA, 2000).

Frente a essa realidade, as universidades públicas brasileiras necessariamente precisam modificar suas políticas e suas estruturas administrativas e organizacionais, tornando-se mais flexíveis para sobressair nesse novo contexto, determinado pela criatividade e eficiência administrativa. A importância do assunto exige uma discussão mais profunda, assim, esta pesquisa não pretende esgotar o assunto, mas sim, propor um modelo de gestão por atividades que permita às universidades públicas planejar, executar, controlar, avaliar desempenho e tomar decisões seguras, ou seja, gerir os recursos consumidos em cada atividade de forma eficiente. Acredita-se que o uso desse modelo dará aos gestores universitários subsídios aos debates que se intensificam em torno da reforma universitária e sobre autonomia de gestão administrativa e financeira das universidades públicas.



## 1.5 Delimitação da pesquisa

A pesquisa está centrada no âmbito da gestão de universidades públicas brasileiras, que têm por objetivo constitucional produzir e difundir conhecimento com recursos públicos por meio do ensino, da pesquisa e da extensão.

Outros aspectos que também contribuem para delimitar a pesquisa apenas no âmbito das universidades públicas brasileiras são:

- a reforma universitária e a autonomia de gestão administrativa e financeira das universidades públicas brasileiras estão em crescente discussão, e podem tornar-se realidade;
- as universidades públicas no Brasil recebem recursos públicos para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, mesmo que limitados;
- ante a limitação dos recursos repassados às universidades públicas brasileiras pelos mantenedores, é preciso buscar mecanismos que ajudem os gestores a otimizar a aplicação dos recursos públicos destinados ao ensino, à pesquisa e à extensão.
- pela preferência do autor, uma vez que o mesmo é servidor de uma universidade pública, e conhecendo sua realidade, pretende dar sua contribuição aos gestores universitários.

## 1.6 Metodologia da pesquisa

Para responder ao problema exposto, fez-se necessário traçar um plano de idéias (metodologia) que permitisse encontrar a resposta desejada. Isso, porém, não levou a pesquisa para o campo puramente teórico, pois seu objetivo ultrapassa a proposição de um estudo embasado apenas em teorias. A pesquisa buscou na literatura o essencial, visando desenvolver uma proposta de modelo de gestão por atividades para as universidades públicas brasileiras. Ela se desenvolveu sob dois enfoques: o teórico, que está fundamentado na revisão das literaturas consagradas sobre o método de custeio ABC, gestão por atividades ABM e da gestão

universitária; e o empírico, que decorre da aplicação-piloto que valida o modelo proposto na Universidade Estadual de Maringá.

#### 1.6.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa foi realizada em um campo amplo e complexo, onde são tratados como elementos do modelo de gestão a missão, o processo de gestão, o sistema de informação, o processo de avaliação de desempenho e a estrutura organizacional das universidades públicas brasileiras.

Usualmente as pesquisas são classificadas com base em seus objetivos. Gil (1994, p. 44), afirma: “As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Assim como esta pesquisa propõe um modelo de gestão em uma área pouco explorada e passa por uma aplicação-piloto como forma de validar o modelo proposto, ela classifica-se como pesquisa exploratória com o delineamento experimental.

#### 1.6.2 Pressupostos da pesquisa

- O modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras contribui para a eficiência na aplicação dos recursos públicos destinados ao ensino, à pesquisa e à extensão, com maior transparências das ações de seus gestores.
- A gestão por atividades nas universidades públicas brasileiras identifica as atividades secundárias que contribuem com o ensino, com a pesquisa e com a extensão e as que não contribuem que devem ser reduzidas ou eliminadas;
- A proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras garante a eficácia social e a preservação do caráter institucional das universidades públicas.

### 1.6.3 Limitação da pesquisa

A presente pesquisa não aborda os aspectos pedagógicos das universidades públicas brasileiras. O foco da pesquisa está centrado na gestão das atividades primárias e secundárias, e na definição de como direcionar os custos de cada atividade aos processos: ensino, pesquisa e extensão, de forma a viabilizar a mensuração da *performance* da instituição. A sustentação teórica da pesquisa dá-se por meio das literaturas existentes sobre o método de custeio ABC, gestão por atividades e gestão universitária, e a sustentação prática através da aplicação-piloto do modelo desenvolvido em parte do universo pesquisado, a qual permite a compreensão do todo. Essa limitação faz-se necessária devido aos seguintes aspectos:

- o campo de pesquisa é relativamente novo;
- o grau de complexidade organizacional das universidades públicas brasileiras é excessivamente alto;
- a variedade de atividades secundárias desenvolvidas nas universidades públicas brasileiras é significativa.

Desta forma, torna-se utópico pretender atingir a totalidade do universo da gestão universitária em um único trabalho. No entanto, com algumas alterações, será possível aplicar o modelo para todos os processos universitários, bem como para outras instituições com atividades e perfis semelhantes.

## 1.7 Estrutura da pesquisa

A idéia de desenvolver esta pesquisa surgiu do desejo de contribuir, de forma acadêmica, com a gestão da universidade pública brasileira, propondo alternativa que deixe sua estrutura organizacional mais flexível e o seu modelo de gestão mais eficiente e socialmente eficaz, na utilização dos limitados recursos públicos. Destarte, a pesquisa está estruturada em seis capítulos, onde os assuntos expostos estão organizados de maneira que os leitores possam compreender o objetivo de cada capítulo, bem como a essência de toda a pesquisa.

O capítulo I – Considerações iniciais – enfatiza as mudanças e as transformações impostas pela globalização, as quais refletem sobre a sociedade e suas organizações. Contextualiza o assunto por meio da formulação do problema, da justificativa da pesquisa, assim como dos objetivos propostos, da delimitação e da metodologia utilizada na realização da pesquisa.

O capítulo II – Abordagem analítica da universidade – apresenta breve histórico da origem e da evolução da universidade. Descreve o nascimento das primeiras universidades européias, da América Latina e conseqüentemente do Brasil. Enfatiza as características do atual modelo da estrutura organizacional da universidade pública brasileira, bem como a raiz dos problemas atuais. Apresenta os órgãos deliberativos superiores, a administração centralizada e descentralizada, o exercício das funções ensino, pesquisa e extensão e a autonomia universitária. Para tanto, analisa o modelo de gestão da universidade pública brasileira, focalizando o ambiente, a missão, crenças e valores; os componentes do processo de gestão; o sistema de informação; o processo decisório e a estrutura organizacional. Por fim, faz uma crítica ao atual modelo e mostra os pontos que emperram a gestão da universidade pública no Brasil.

O capítulo III – Adequação conceitual da gestão por atividades às universidades públicas brasileiras – focaliza a essência da gestão por atividades e as principais ferramentas que envolvem a ABM. Relata os conceitos clássicos de processos organizacionais e descreve a sua hierarquia. Faz uma abordagem da gestão estratégica dos custos, focalizando a estrutura do custeio baseado em atividades – ABC e apresenta todas as etapas da implementação da gestão por atividades, iniciando-se pelo planejamento do projeto, passando por todas as fases necessárias e fechando com as medidas de desempenho para a manutenção contínua do sistema adequado às universidades públicas brasileiras.

O capítulo IV – Proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras – tem como objetivo apresentar o modelo proposto que é desenvolvido a partir dos conceitos da gestão por atividades, no qual se enfatizam os seguintes componentes: missão, crenças e valores; processo de gestão com as fases: planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, que identificam os recursos utilizados nas atividades secundárias e nas primárias, e os produtos oferecidos pelas universidades; sistema de informação que contempla as informações internas e externas, e destaca a importância das

informações estratégicas e operacionais, bem como a necessidade da avaliação de desempenho na busca da melhoria contínua; e a estrutura organizacional que evidencia como os recursos serão alocados aos processos e às atividades e não mais aos centros de custos tradicionais.

O capítulo V – Aplicação do modelo proposto – mostra o desempenho do modelo na prática, por meio de uma aplicação-piloto realizada parcialmente na Universidade Estadual de Maringá (UEM), campo de validação do modelo desenvolvido.

O capítulo VI – Conclusões e sugestões – apresenta as conclusões e observações permitidas em função do resultado da pesquisa. Ao mesmo tempo, formula algumas sugestões para futuros trabalhos que possam aperfeiçoar e aprofundar a pesquisa realizada.

A figura 1, mostra graficamente a estrutura do trabalho.

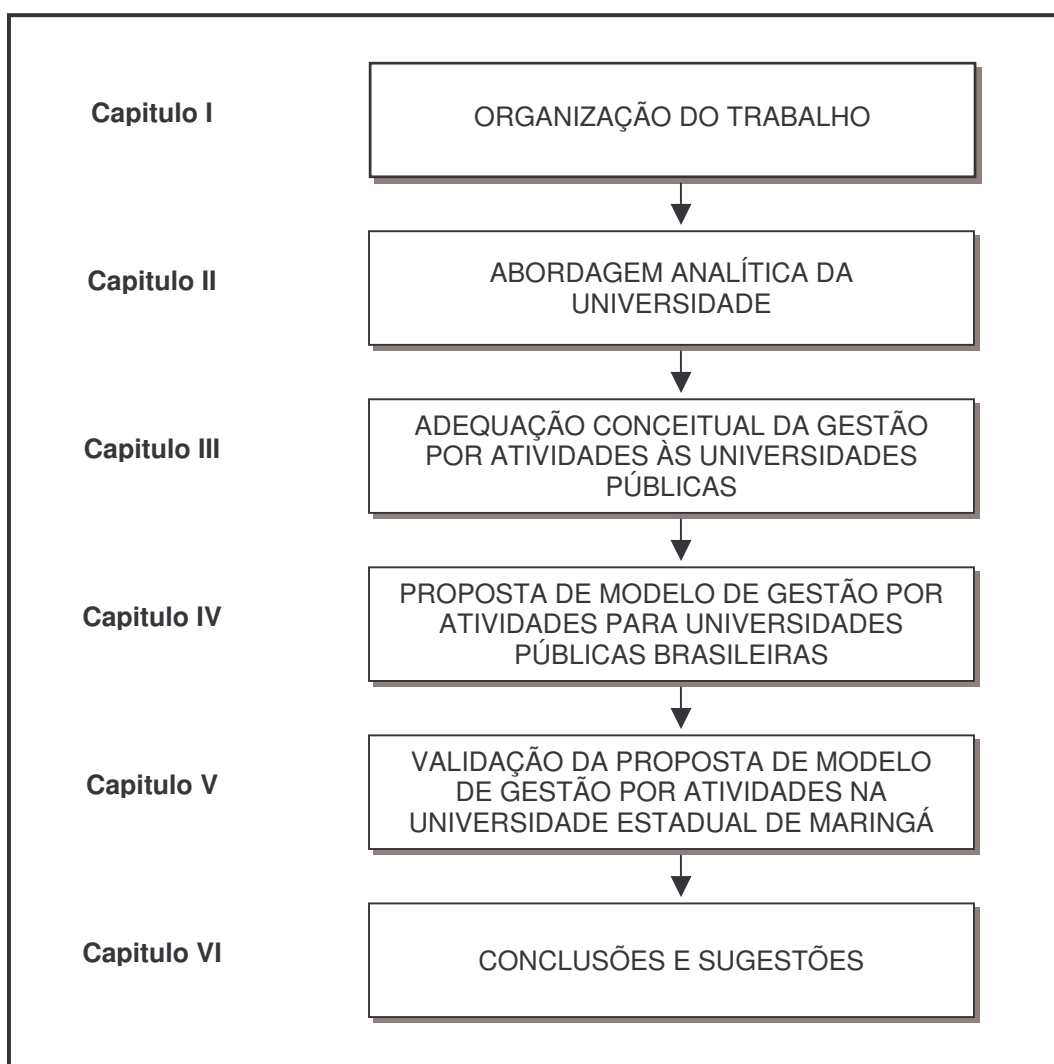


Figura 1 – Estrutura do trabalho

## CAPÍTULO II – ABORDAGEM ANALÍTICA DA UNIVERSIDADE

### 2.1 Origem e desenvolvimento da universidade

As primeiras escolas de alto nível surgiram no Egito. De acordo com Marcovitch (1998, p. 22), “Já no Egito sob Ptolomeu I (século III a.C.), o *mouseion* de Alexandria era um local de ensino e debate dos conhecimentos existentes – papel muito próximo do que define a universidade em nosso tempo”. Como destaca esse mesmo autor, “As origens mais remotas da universidade dissolvem-se na poeira dos séculos”. Dessa forma, não há data precisa para marcar a origem da universidade. O que basicamente a literatura relata é que as primeiras universidades originaram-se da evolução corporativa das escolas religiosas medievais, principalmente para a formação intelectual do clero.

Segundo a Nova Enciclopédia Ilustrada Folha (1996, p. 973), “[...] as universidades evoluíram, na Europa, das escolas de estudos gerais (*Studia generalia*), abertas a eruditos de todos os países, para educar padres e monges”. Para Pessoa (2000, p. 18), “A origem da universidade situa-se historicamente na Idade Média, em decorrência da evolução organizacional das escolas catedrálcias ligadas à Igreja”. Campos *et al.* (2001, p. 1) afirmam: “A universidade surgiu entre os séculos XI e XV em plena Idade Média, graças à Igreja, que unificou o ensino superior, criando a universidade com o objetivo maior de controlar a produção do conhecimento”.

Nunes (2001, p. 1) relata:

Somente no século XIII o termo universidade passou a designar a livre associação ou corporação de estudantes e mestres interessados no estudo das artes chamadas liberais, no estudo da teologia, medicina e direito. [...] A compreensão da origem da universidade só pode ser alcançada se for contextualizado o amplo processo civilizatório da cristianização dos bárbaros e destacar, nesta conjuntura, o papel da Igreja e a cartografia religiosa, jurídica, política e social daquela época.

Nota-se entre os autores pesquisados divergências quanto aos locais e datas do surgimento das primeiras universidades, observa-se porém, consenso que ela surgiu da evolução das escolas religiosas, cujo objetivo era a formação intelectual do clero. Discretamente, fazem críticas à influência da igreja nesse

processo, no entanto, não se pode negar que ela teve papel fundamental para o nascimento e o desenvolvimento das primeiras universidades.

### 2.1.1 O nascimento das primeiras universidades.

As primeiras universidades nasceram da livre união corporativa de mestres e estudantes. Não há, porém, datas precisas para marcar o nascimento destas, pois as cartas de reconhecimento papais e episcopais e os decretos de príncipes e reis somente consagravam juridicamente o que já havia acontecido e se efetivado no terreno histórico, institucional e organizacional (NUNES, 2001).

A Nova Enciclopédia Ilustrada Folha (1996, p. 973) registra que oficialmente entre as primeiras universidades estão as de Bolonha (1088), Paris (1150), Praga (1348), Viena (1365) e Heidelberg (1386); e que em Salerno, no entanto, sob influência da cultura árabe, havia no século XI uma escola de medicina de renome. Para Charle e Verger (1996, p. 13), as primeiras universidades nasceram na Idade Média, especificamente no início do século XIII, na Europa Ocidental. E afirmam: “Não se pode atribuir a nenhuma delas sua data precisa de nascimento, mas podem-se considerar contemporâneas as universidades de Bolonha, Paris e Oxford”.

Inúmeras lições históricas podem se extrair do estudo das universidades medievais. Alguns reis e príncipes fundavam universidades para aumentar o próprio prestígio, outros para aumentar a população de suas cidades dizimadas pela peste. Outras universidades foram fundadas para livrar a cidade e o burgo de influência estrangeira, e houve até alguns reis e príncipes que fundaram universidades para aumentar a riqueza e competir com outros centros culturais. Exemplos destas últimas são as de Pavia, Ferrara e Florença, fundadas no século XIV. Os historiadores mostram que as motivações econômicas, políticas e sociais sempre estiveram no contexto e no pretexto criador da universidade medieval (NUNES, 2001).

Importante ressaltar que esta prática, apesar de condenada pela academia, permanece em vigor até os dias atuais e tornou-se uma questão cultural. Basta recorrer à história do Brasil para perceber que a influência política e econômica sempre prevaleceu na criação e na gestão das universidades públicas, e apesar dos esforços da academia pela autonomia institucional, do avanço democrático e

tecnológico nacional, o poder político e econômico continua a interferir no processo orçamentário e até mesmo na estrutura organizacional da instituição universitária.

### 2.1.2 A universidade como instituição

Solidificada pelo seu caráter corporativo, sustentada numa concepção de autonomia institucional, a universidade medieval, por volta do ano 1200, constituiu-se em uma das mais autênticas instituições da história.

De acordo com os relatos de Charle e Verger (1996) e Pessoa (2000), essas primeiras universidades não obedeceram a um modelo único. Desde o início, surgem dois modelos pedagógicos e institucionais bem distintos. Na região Norte da Europa (Paris e Oxford), as universidades eram antes de tudo associações de mestres ou federações de escolas, onde toda iniciativa pertencia aos mestres. Nas regiões mediterrâneas, as universidades foram antes de tudo associações de estudantes, em que os mestres não participavam de seu funcionamento. Os próprios estudantes asseguravam o controle da universidade, contratavam professores, pagavam-lhes salários e os destituíam quando faltavam com o seu dever ou ministravam aulas deficientes. As universidades nessa época possuíam poucos bens materiais, e sua administração era reduzida basicamente a duas tarefas essenciais: a organização do trabalho, ou seja, do ensino, e a defesa dos privilégios universitários (VERGER, 1973). Apesar disso, é possível identificar o nascimento de dois modelos de gestão universitária: um modelo centralizado no poder formal dos mestres e o outro descentralizado, assegurado, apenas, pelo compromisso dos estudantes.

Segundo Charle e Verger (1996, p. 21), “As universidades cresciam e fascinavam muitos. Apostando abertamente na modernidade institucional e intelectual, o pontificado garantiu a autonomia universitária”. Por volta de 1230, as universidades ainda eram pouco numerosas, mas seu prestígio já era considerável. De instituições simples, foram pouco a pouco se tornando complexas. “Além de conquistarem a autonomia administrativa, eram privilégios das corporações universitárias o direito de greve e o monopólio na colação de graus universitários, o que desde o início as diferenciava das demais instituições e órgãos públicos” (MELO; SILVEIRA, 2000, p. 59).



Com o crescimento das universidades, cresceram também os privilégios dos universitários. “Entre os privilégios encontra-se a proteção contra certas coações que pesavam sobre a população urbana, a isenção do serviço militar e vantagens econômicas”. Não obstante os estados, no seu conjunto, procurarem não intervir nos privilégios concedidos – isto apesar de algumas autoridades se sentirem ameaçadas em suas prerrogativas - havia uma hostilidade vinda de grupos menos privilegiados, que não aceitavam tais regalias. “Aos poucos isso foi separando as universidades do ambiente leigo e urbano em que haviam nascido, e elas foram passando para o lado dos poderes que garantiam seus privilégios” (PESSOA, 2000, p. 20-21).

Esta cultura atravessou épocas e a universidade tornou-se elitista, restringindo seu acesso apenas às classes sociais dominantes e as mais abastadas. Essa cultura foi transferida para a universidade da América Latina, quando de sua implantação pelos europeus.

### 2.1.3 A universidade na América Latina

Por razões históricas, a universidade da América Latina, nasceu das mesmas raízes das concepções tradicionais e do sistema educacional europeu, que basicamente foram transplantados da Europa para a América Latina através das ordens religiosas dos jesuítas, dominicanos e franciscanos, que detinham o domínio das instituições de ensino superior da época.

Nesse sentido afirma Trindade (2002, p. 15):

[...] é preciso reconhecer que uma parte de nossas instituições foi, originalmente, transplantada da Europa e adaptada às sociedades locais. A universidade, uma instituição social ‘inventada’ na Idade Média européia, é um exemplo típico deste processo de transplantação colonial.

Na América Latina, as primeiras fundações universitárias foram as de São Domingos (1538), a de Lima e a do México (1551). Foram instituídas por decreto real, com estatutos inspirados nos de Salamanca e de Alcalá, controladas por ordens religiosas, os Jesuítas e os Dominicanos, ensinando principalmente Teologia e Direito Canônico. As universidades da América Latina eram claramente fundações coloniais e missionárias: vinte delas foram estabelecidas antes da independência,

com maior ou menor sucesso, nas principais colônias espanholas (CHARLE; VERGER, 1996).

Analisando, porém, a história da universidade na América Latina, constata-se uma nítida diferença entre o império espanhol e o português em termos cronológicos e institucionais. No território da colônia espanhola, a universidade foi implantada com a conquista, o que não ocorreu na colônia portuguesa, que teve suas primeiras instituições de ensino superior criadas somente no século XIX (TRINDADE, 2002).

Com a independência dos países hispânicos e influenciados pelo modelo de universidade imperial napoleônica, que criara instituições públicas e laicas, esses, transformam o modelo de universidade tradicional em republicano oligárquico. Esse processo seguiu durante todo o século XIX, no qual a elite política dos novos Estados nacionais e republicanos começou a instalar novas estruturas ou a reformar as instituições universitárias já existentes, levando à decadência a universidade colonial. As novas estruturas iniciaram-se pelas universidades: Cartagena na Colômbia (1824), Buenos Aires na Argentina (1826), Central de Venezuela (1827), Central do Equador (1827), Cochabamba na Bolívia (1832), do Uruguai (1833) e do Chile (1847) (TRINDADE, 2002).

#### 2.1.4 A universidade no Brasil

Conhecer a história da universidade no Brasil é fundamental e necessário para compreender as características do atual modelo de gestão da universidade pública brasileira, bem como a raiz dos problemas atuais. Como já alertavam Paviani e Pozenato (1984, p. 63), “A Universidade brasileira só poderá encontrar definitivamente o seu caminho quando tiver plena consciência do seu passado”. O Brasil, como território português, não teve a sorte das Américas Espanhola e Inglesa, que viram surgir o ensino superior para o seu povo ainda no início do período colonial.

Os primeiros cursos superiores no Brasil foram instituídos em 1808, com a criação das escolas médico-cirúrgicas da Bahia e do Rio de Janeiro, primeiras sementes do ensino superior no País. Assim, em 18 de fevereiro de 1808 foi criado o Colégio Médico-Cirúrgico da Bahia e em 2 de abril do mesmo ano nascia a cadeira

de Anatomia, implantada no Hospital Militar do Rio de Janeiro. Seguindo-se a esses atos, em 5 de novembro de 1808, criou-se a Escola Anatômica, Cirúrgica e Médica, no Morro do Castelo, também na cidade real do Rio de Janeiro. Complementando as medidas que instituíram o ensino superior no Brasil, por iniciativa do Príncipe Regente, a Carta de Lei de 04/12/1810 criou a Academia Real Militar da Corte, somente do curso de Engenharia, que, anos mais tarde, se converteu na Escola Politécnica (SOUZA, 1991).

Como se vê, o ensino superior no Brasil nasce no modelo de escola isolada e de natureza profissionalizante. Segundo Souza (1991, p. 12), “[...] a natureza pouco universitária desses estudos utilitários (engenharia militar e medicina aplicada) e profissionalizantes feitos em faculdades divorciadas organizacionalmente entre si, marcou fundo o sistema de ensino superior no Brasil, e explica muitas das distorções existentes ainda hoje”.

A partir da proclamação da independência (1822), o Brasil assiste à criação de várias escolas superiores, sempre no modelo de unidades isoladas e voltadas para a formação profissional. Veio a República (1890), e sua Constituição promulgada em 1891, no capítulo dedicado à educação, omitiu-se no tocante ao compromisso com a universidade, tendo apenas admitido, no artigo 34, que ao Congresso incumbiria criar instituições de ensino superior.

Em 17 de janeiro de 1909, fundava-se a Escola Universitária Livre de Manaus, considerada a primeira universidade do País, fato registrado inclusive no *Guinness Book*, em 1995. Seus cursos - Ciências Jurídicas e Sociais, Ciências Naturais e Farmacêuticas, Engenharia Civil, Agrimensura e Agronomia e Ciências e Letras - refletiam as principais carências da sociedade manauense no início do século XX. Foi rebatizada como Universidade de Manaus em 22 de outubro de 1913. Com o declínio econômico provocado pelo fim do ciclo da borracha no Amazonas, ficou difícil sustentá-la, e os cursos foram sendo extintos até a instituição ser oficialmente encerrada em 1926. Hoje, a Universidade do Amazonas – UA é considerada a primeira universidade brasileira, pois se originou da Escola Universitária Livre de Manaus, criada em 1909. Mesmo com a extinção da Escola, permaneceu a Faculdade de Direito, que se tornou um embrião da atual UA (FUA, 2002).

Em 1912, por iniciativa das forças locais, foi criada a Universidade do Paraná, oficializada pela Lei Estadual n.º 1.284. Dela faziam parte as faculdades de

Direito, Engenharia, Odontologia, Farmácia e Comércio. Todavia, o Governo Federal, através do Decreto-lei n.º 11.530, de março de 1915, que autorizava a abertura de escolas superiores apenas em cidades com mais de 100.000 habitantes, deixou de reconhecer oficialmente a Universidade do Paraná, uma vez que Curitiba, naquela época, não atingia essa população. “A Universidade, porém, não deixou de funcionar durante todo o período que vai de 15 de março de 1913, quando foram abertos seus cursos, até a sua oficialização pelo Governo Federal em 1946” (ROMANELLI, 1998, p. 132).

Em 1920, surgiu a Universidade do Rio de Janeiro. Ocorreu que, naquele ano, deveria visitar o Brasil, o Rei Alberto I da Bélgica. No programa já assentado e aceito pelos dois países – Bélgica e Brasil – figurava a homenagem a ser recebida por Sua Majestade, o título de doutor *honoris causa* oferecido pela universidade do Brasil. Como esta não existia, o então Presidente da República Epitácio Pessoa, aproveitando as comemorações da independência do Brasil, assinou em 7 de setembro de 1920, o Decreto 14.343 criando a Universidade do Rio de Janeiro, a qual não passou de uma aglomeração *sui generis* dos cursos superiores existentes na cidade, a saber: a Escola Politécnica, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito, esta nascida da fusão de duas outras, Faculdade Livre de Direito e a Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais. A Universidade do Rio de Janeiro não chegou a funcionar efetivamente e foi reorganizada pela Lei nº 452, de 5 de julho de 1937, que lhe atribuiu a denominação de Universidade do Brasil. Mas foi somente em 17 de dezembro de 1945, graças ao Decreto-lei nº 8.393, que conquistou sua autonomia administrativa, financeira e didática. Finalmente, no ano de 1965, a Lei nº 4.831, de 5 de novembro, de autoria do general Castelo Branco, determinou nova mudança na denominação da instituição, que passou a chamar-se Universidade Federal do Rio de Janeiro, nome que manteve até o dia 30 de novembro de 2000, quando recuperou na Justiça o direito a utilizar o nome Universidade do Brasil (CARNEIRO, 1971; UFRJ, 2002).

Em 1927, surgiu a Universidade de Minas Gerais, que também não passou da agregação das Escolas de Direito, Engenharia e Medicina. Eram essas as únicas Universidades brasileiras existentes antes da chamada Reforma Francisco Campos, expressa no Decreto 19.851 de 11 de abril de 1931, que tratou da organização do ensino superior no Brasil e instituiu o Estatuto das Universidades Brasileiras, adotando, para o ensino superior, o regime universitário (ROMANELLI, 1998).

O Estatuto das Universidades Brasileiras, que foi o marco do ensino universitário no país, deveria ter trazido maior inovação à política educacional universitária. De acordo com os relatos de Romanelli (1998, p. 133), “O Estatuto formulou os objetivos do ensino universitário de forma tão vasta e pretensiosa que denunciava claramente uma visão distorcida da realidade educacional da época”. Para se constituir uma universidade era obrigatório ter pelo menos três dos seguintes cursos: Direito, Medicina, Engenharia e Educação, Ciências e Letras. Com isso, consagrava-se a falta de diversificação do ensino superior e reforçava-se a velha concepção aristocrática do ensino, contrariando a realidade da vida política e social do país naquela época. No tocante à organização administrativa, o Estatuto previa a existência de órgãos e funções básicas, tais como a Reitoria, o Conselho Universitário, a Assembléia Universitária e a Direção de cada escola (ROMANELLI, 1998).

Nasceu, assim, um modelo de universidade que se reproduziu através do tempo no Brasil. Para Souza (1991, p. 13) esse modelo não passou de: “[...] uma reunião de cursos isolados, que tinham como ligação entre si, não mecanismos acadêmicos ou administrativos integradores dos diversos setores e serviços, e sim órgãos como traço comum a todos”.

Apesar da deficiência do estatuto, há que se reconhecer que foi um avanço. Percebe-se que se iniciou nesse período a transição do modelo de gestão da universidade administrada de forma segmentada por faculdades isoladas e independentes para o modelo de gestão integrado através dos órgãos universitários, que culminou mais tarde no modelo de gestão por colegiados.

A instituição, desde então denominada Universidade, assumia a tradição do ensino superior no Brasil. No entanto, não tinha tradição universitária a assumir e não houve também a preocupação de definir-se previamente um modelo de gestão para uma verdadeira universidade. Assim, a maioria das universidades foi criada pela mesma sistemática, isto é: pelo agrupamento de faculdades profissionais, sem um centro integrador e sem preocupação com as ciências fundamentais e a investigação (PAVIANI; POZENATO, 1984).

Mas as grandes inovações brasileiras em matéria de ensino superior ocorreram em São Paulo, após a Reforma Francisco Campos e a Revolução Constitucionalista de 1932 e por esforço do Governo Estadual. A riqueza gerada pela cafeicultura, o aporte de força de trabalho e alguma tecnologia devido à

imigração européia e japonesa, o fortalecimento das cidades, que passaram a concentrar maior população, o surto industrial do pós-Primeira Guerra Mundial, bem como uma instrução pública de boa qualidade, que elevou o nível cultural do homem do povo, foram os fatores básicos que fizeram de São Paulo o Estado líder do Brasil (PAVIANI; POZENATO, 1984). Seu desenvolvimento assombrava todos e a consciência de modernidade, que inspirava a ação de suas elites políticas, econômicas e culturais, dava-lhe, na Primeira República, uma posição de destaque no cenário nacional. Na esteira desse desenvolvimento, criou-se a Universidade de São Paulo, que reuniu os cursos superiores existentes no Estado e os enlaçou, numa histórica tentativa de verdadeira integração universitária. Os líderes da criação dessa Universidade foram, entre outros, o governador Armando de Salles Oliveira e o jornalista Júlio de Mesquita Filho, tendo a 25 de janeiro de 1934, sido publicado o Decreto n.º 6.283, que lhe deu vida. Diz o artigo 2.º desse decreto:

São fins da Universidade:

- a) promover, pela pesquisa, o progresso da ciência;
- b) transmitir, pelo ensino, conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito e sejam úteis à vida;
- c) formar especialistas em todos os ramos de cultura e técnicos e profissionais em todas as profissões de base científica ou artística;
- d) realizar a obra social de vulgarização das ciências, das letras e das artes, por meio de cursos sintéticos, conferências, palestras, difusão pelo rádio, filmes científicos e congêneres.

Como se vê, a USP buscou inovar já a partir de sua concepção estrutural e funcional. Seu modelo de gestão destaca as três funções da universidade moderna: o **ensino**, a **pesquisa** e a **extensão**, além de fazer referência à utilização da tecnologia de comunicação para a difusão cultural. Em relação ao que se fazia no Brasil e mesmo na América Latina, herdeiros de uma concepção de cursos específicos em matéria de ensino superior, o projeto da USP apareceu como uma autêntica revolução. No entanto, não foram poucas as dificuldades enfrentadas pelos pioneiros para implantar o novo projeto universitário. Primeiro, porque a tradição dos institutos isolados era mais forte do que a intenção dos inovadores e, segundo, não havendo um *campus*, como hoje, capaz de reunir a maioria dos cursos numa só área de funcionamento, a dispersão de meios e esforços tornou-se inevitável. Apesar de sua modernidade e do alto nível científico de sua atividade acadêmica, fatores que fizeram dela uma das mais qualificadas universidades

brasileiras, a USP jamais conseguiu realizar totalmente o revolucionário projeto dos seus fundadores (PAVIANI; POZENATO, 1984).

No período de 1950 a 1970 foram criadas as universidades federais, uma pelo menos para cada Estado, havendo alguns, como Rio Grande do Sul e Minas Gerais, com mais de uma, além de universidades estaduais, municipais e particulares. Nesse período ocorreu a chamada descentralização do ensino superior brasileiro, dentro, aliás, do espírito da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, posta em vigor a partir de 1961. A interiorização do ensino superior foi também responsável pela federalização de inúmeros cursos isolados, estaduais ou privados, e sua reunião em novas universidades (PAVIANI; POZENATO, 1984).

Em pleno desenvolvimento do setor educacional, na década de 60, as demandas sociais apontavam para uma reforma universitária voltada para o desejo de implantar uma universidade direcionada para a realidade nacional. Antecipando-se a esses interesses e para reforçar a opção pelo modelo econômico definido pelo movimento de 1964 (UFPR, 2002), e visando integrar a educação à nova opção de política econômica, em 1968 o governo implantou uma nova política educacional para o ensino superior no país (MENDES, 1993 *apud* UFF, 2002). Numa tentativa de adaptar o modelo norte-americano ao Brasil, o governo estabeleceu, através da Lei 5.540 de 28 de novembro de 1968, as normas, as diretrizes e os parâmetros para a nova estrutura organizacional, que tem a base estruturada através de departamentos e a administração mediada por órgãos colegiados superiores e setoriais (GARGANTINI, 1997).

A Lei 5540/68, que reformulou o ensino superior no Brasil, instituiu além da departamentalização, a matrícula por disciplina, o regime de créditos e o vestibular unificado. “Em termos de concepção, a educação passou a ser vista como uma área aberta a investimentos que retornariam na força de trabalho, na capacidade de produção e no desenvolvimento econômico do país, como se fosse uma empresa capaz de fornecer retornos imediatos” (UFPR, 2002, p. 2).

Em 1996 a regulamentação das novas diretrizes e bases para a educação nacional, objeto da Lei 9394/96, trouxe algumas inovações em relação à gestão universitária. De acordo com Finger e Lima (1999, p. 70), “A tradição de currículos mínimos, estruturas impostas de organização e modelo único de universidade foi quebrada, trazendo uma liberdade que muitos responsáveis pelas IES têm dificuldades em administrar”.



As universidades públicas brasileiras têm a possibilidade de decidir sobre a sua organização a partir do que considerem mais adequado como estrutura para acomodar suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. A atual LDB, Lei n.º 9394/96, não define como as universidades devem estruturar-se internamente, ao contrário da antiga LDB, Lei n.º 5.540/68, que era rígida quanto ao funcionamento dos órgãos acadêmicos e administrativos e impunha o departamento como a menor unidade organizacional de uma universidade.

## **2.2 Modelo genérico de gestão da universidade pública brasileira**

A universidade pública brasileira pode ser considerada uma das organizações mais complexas da sociedade devido a sua peculiaridade. No entanto, em razão do seu caráter público está submetida às normas burocráticas e legais que regem a administração pública em geral.

O modelo genérico de gestão representa a forma como a universidade pública brasileira desenvolve suas atividades administrativas e acadêmicas na busca de seus objetivos institucionais. Nesse sentido afirma Oliveira (2001, p. 67): “Modelo de gestão é o processo estruturado e interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da organização”.



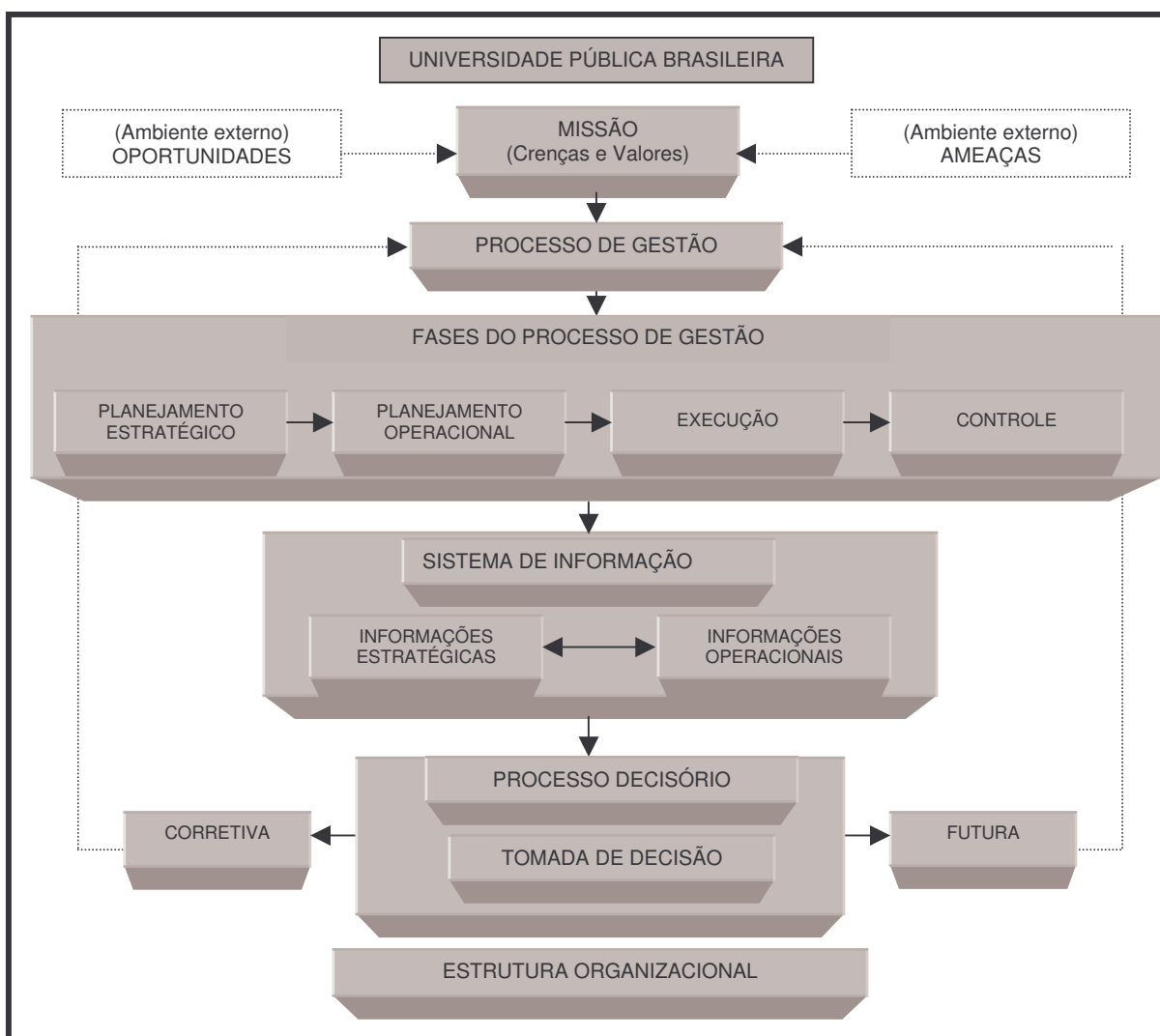


Figura 2 – Modelo genérico de gestão da universidade pública brasileira

Genericamente o modelo de gestão é composto pelos seguintes componentes: missão; processo de gestão, com as fases: planejamento estratégico e operacional, execução e controle; sistema de informação e estrutura organizacional (figura 2).

Os componentes são os meios pelos quais a organização planeja e controla os recursos utilizados no desenvolvimento de suas atividades institucionais no cumprimento de sua missão.

### 2.2.1 Missão da universidade pública

Para esclarecer o que é missão de uma organização, buscou-se na literatura o conceito dado por alguns pesquisadores. Segundo Beuren (1998, p. 37) “A missão de uma organização consiste no fim mais amplo para o qual ela foi constituída, caracterizando e direcionando seu modo de atuação”. Pereira (1999, p. 51) afirma: “[...] a missão decorre do papel que a organização pretende desempenhar no cenário social e das crenças e valores das pessoas que a dirigem, e contempla os seguintes pontos: valores fundamentais da entidade; produtos e serviços oferecidos; mercado de atuação e clientela a ser atendida”. Para Marcovitch (1998, p. 22), “A missão acadêmica é algo que se reconceitua a cada época e jamais será definida com exatidão ao longo da história”.

Para efeito de ilustração e maior compreensão, relata-se a definição formal dada por algumas universidades públicas sobre sua missão, como segue.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC – Missão: produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida. Missão aprovada pela Assembléia Estatuinte em 04/06/93 e inserida nos seus Estatutos Sociais (UFSC, 1993).

Universidade de São Paulo - USP – Missão: promover a pesquisa e o progresso da ciência; transmitir pelo ensino conhecimentos que enriqueçam ou desenvolvam o espírito e que sejam úteis à vida; e formar especialistas em todos os ramos da cultura e em todas as profissões de base científica ou artística. A tônica da instituição é **Vencerás pela ciência**. Está em seus objetivos desenvolver um ensino vivo, acompanhando as transformações na área do conhecimento e mantendo-se em permanente diálogo com a sociedade, numa produtiva integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão (USP, 2000).

Universidade Federal do Paraná – UFPR – Missão: produzir, transmitir e exercitar o conhecimento, promovendo a busca da excelência para a construção de uma sociedade justa e democrática (UFPR, 2001).

Na opinião de Benedicto (1997, p. 30),

É importante entender a missão, porque é através dela que se determina qual conjunto de atividades a organização pretende desenvolver e, conseqüentemente, quais os produtos, serviços e contribuições sociais que estarão à disposição da sociedade. A missão exerce a função de orientar e delimitar o campo de ação da gestão organizacional.

Neste contexto, a missão da universidade pública dentro de um horizonte temporal, deve estar orientada para o desenvolvimento da sociedade, por meio de ações articuladas entre o ensino, a pesquisa e a extensão. A missão tem a função orientadora do compromisso social da instituição, na produção e na difusão do conhecimento (figura 3).

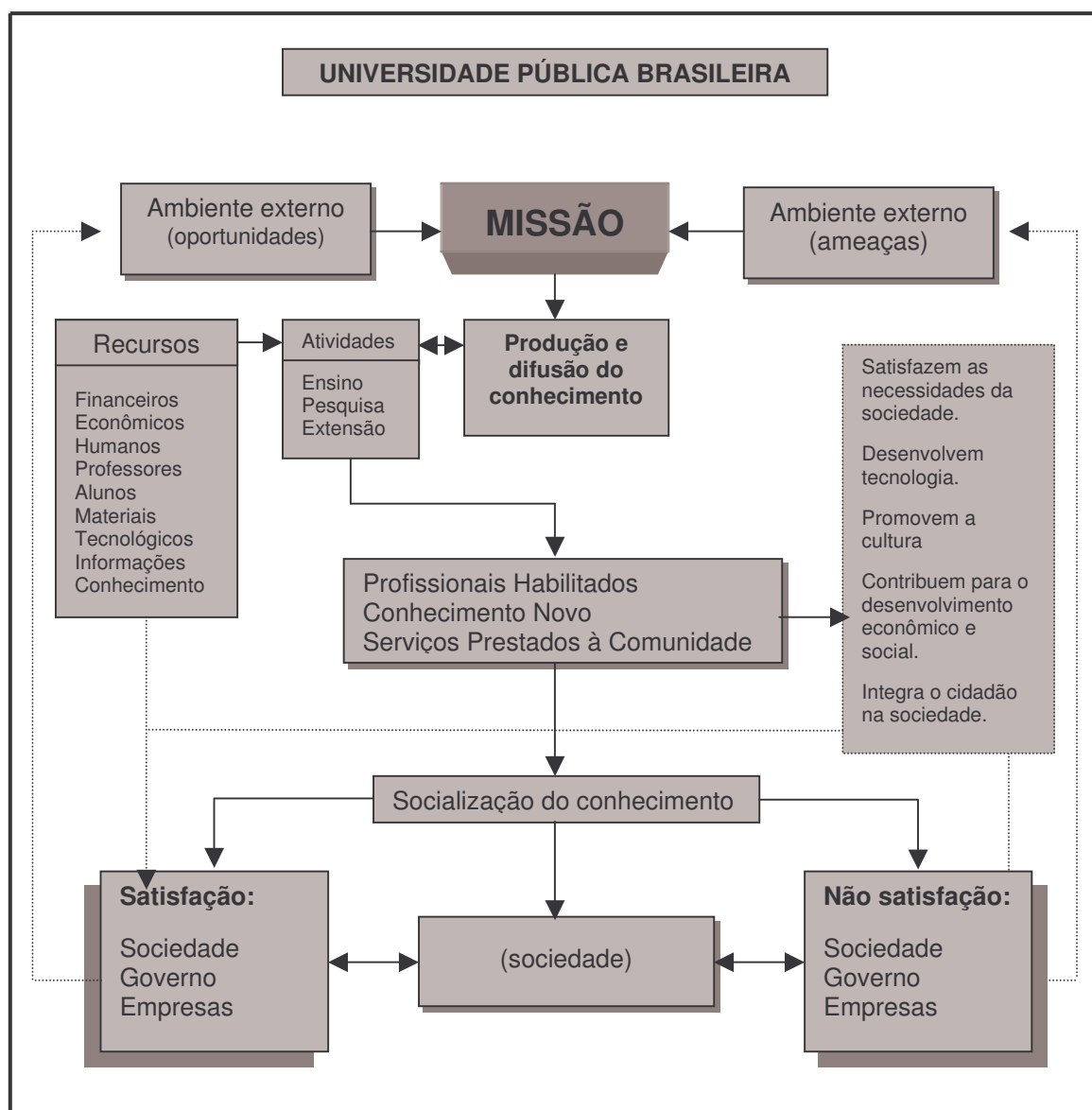


Figura 3 – A missão da universidade pública brasileira

Fonte: adaptado de Benedicto (1997, p. 33)

A maioria das universidades públicas brasileiras ainda não tem definido formalmente a sua missão e qual o seu papel perante a sociedade. Por isso são poucas as que fazem planos e estabelecem metas de longo prazo; pois, não tendo consciência de sua missão, não há como identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente externo e quais os pontos fortes e fracos da instituição. Para definir a missão da universidade é preciso considerar os aspectos ambientais, culturais, sociais, geográficos e econômicos em que ela está inserida.

A missão é o fator determinante do planejamento institucional, ou seja, é a missão que indica para onde a instituição deve ir e de que estrutura organizacional e administrativa ela necessita. A partir daí, estrutura-se o processo de gestão e os componentes do processo de gestão, embasados no enfoque sistêmico.

## 2.2.2 Processo de gestão da universidade pública

Segundo Peleias (2002, p. 22), “O processo de gestão compreende as etapas nas quais ocorrem as decisões dos gestores”. Nesse sentido, o processo de gestão da universidade pública brasileira contempla as fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle, cujo objetivo é assegurar o cumprimento de sua missão.

### 2.2.2.1 Planejamento estratégico

A premissa fundamental do planejamento estratégico é assegurar o cumprimento da missão e a continuidade da organização.

De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 25),

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Para Pereira (1999, p. 59),

O processo de planejamento estratégico contempla o estabelecimento de cenários, a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno da organização (identificação de seus pontos fortes e fracos) e a determinação das diretrizes estratégicas.

No mesmo sentido afirma Oliveira (2001, p. 99): “Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela entidade, visando ao maior grau de interação com os fatores externos, que não são controlados pela organização”.

No contexto universitário, segundo Benedicto (1997, p. 89), “O planejamento estratégico na escola deve ser voltado para o macroambiente, procurando adaptar a entidade a longo prazo ao seu ambiente de atuação, dentro de uma certa liberdade de ação”. Na mesma linha de pensamento, afirmam Tachizawa e Andrade (1999, p. 70): “O planejamento estratégico em uma instituição de ensino pode ser entendido como o conjunto de decisões programadas previamente, relativas ao que deve ser feito no longo prazo”.

Apesar do planejamento estratégico estar mais voltado para as ações de longo prazo, é recomendável que os processos operacionais do dia-a-dia também sejam orientados por ele. Na figura 4, tem-se uma visão geral do planejamento estratégico em uma universidade e suas variáveis controláveis e não controláveis pela instituição.

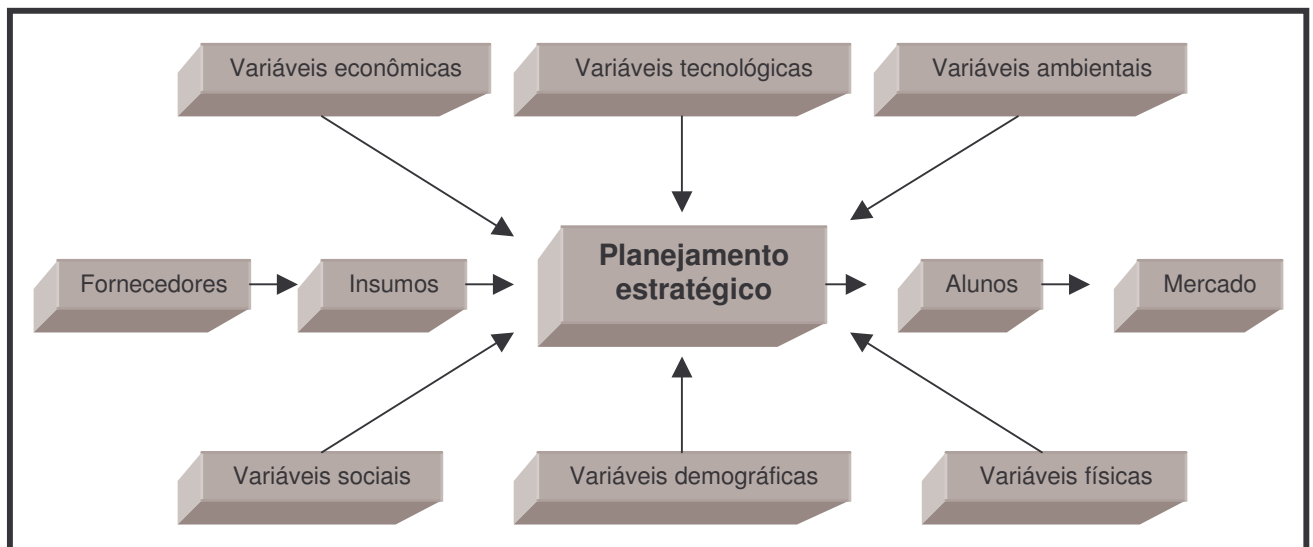


Figura 4 – Planejamento estratégico e as variáveis de influência

Fonte: Tachizawa e Andrade (1999, p. 71)

De acordo com Benedicto (1997), o objetivo do planejamento estratégico das universidades basicamente se resume em:

- análise das variáveis controláveis e não controláveis;
- alinhar a política educacional da universidade no contexto educacional do país;

- elaborar planos de pesquisas de acordo com os interesses nacionais e da sociedade;
- detectar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da universidade;
- identificar e compreender as mudanças ambientais positivas e negativas que interfiram no processo educativo da universidade;
- detectar as expectativas da sociedade, empresas e governo com relação aos serviços oferecidos;
- determinar as políticas, objetivos e diretrizes estratégicas para tirar proveito das ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos;
- formular objetivos e metas educacionais a longo prazo;
- identificar a estrutura fundamental para o planejamento operacional.

Para Estrada (2000, p. 57),

Nas universidades, o planejamento estratégico não é uma prática muito corrente entre nós. São ainda poucas as universidades que colocaram, de forma institucionalizada o problema; e as que têm ensaiado implementá-lo, apenas nos últimos anos iniciaram o processo. É razoável afirmar, portanto, que o planejamento estratégico em instituições públicas de ensino superior é atividade incipiente e que a experiência acumulada é muito restrita, limitada e ainda carece de sistematização.

O planejamento estratégico tem a função de analisar o ambiente externo e extrair o que pode afetar a instituição; e a partir daí, determinar as ações que devam ser implementadas através do planejamento operacional. Em se tratando de instituição pública, que tem vinculação com o planejamento orçamentário governamental e conseqüentemente é supervisionada pelo Tribunal de Contas, as ações devem ser implementadas considerando o processo orçamentário, que de acordo com Pires (2001), é constituído por três importantes componentes, a saber: I) o plano plurianual, II) as diretrizes orçamentárias e III) os orçamentos.

#### 2.2.2.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional é desenvolvido a partir dos níveis organizacionais intermediários, com a finalidade de utilizar os recursos disponíveis para o cumprimento das metas propostas pelo planejamento estratégico. O planejamento operacional tem por objetivo otimizar o resultado da universidade como um todo.

Segundo Oliveira (2002, p. 49),

Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes do planejamento estratégico. Cada planejamento operacional deve conter com detalhe:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos e
- os responsáveis pela sua execução e implantação.

No planejamento operacional da universidade pública brasileira ocorre a operacionalização das ações estabelecidas pelo planejamento estratégico, por meio de documentos e metodologias para a execução orçamentária.

#### 2.2.2.3 Execução

A execução é a parte prática do processo de gestão. Isto significa dizer que é a fase da implementação das metas estabelecidas no planejamento operacional, ou seja, nesta fase passa-se a desenvolver todos os planos e ações. Segundo Pereira (1999, p. 61), “Nessa etapa procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento operacional, de forma a otimizar cada evento”. No mesmo sentido enfatiza Peleias (2002, p. 25), “A execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços”. Portanto, execução é a fase do processo de gestão onde todas as ações são realizadas, na qual o planejamento se consolida em ações concretas. Na universidade pública a execução segue a programação orçamentária de acordo com a sua disponibilidade.



#### 2.2.2.4 Controle

O controle, como fase do processo de gestão, tem por finalidade acompanhar e verificar o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento. Segundo Welsch (1983, p. 45), “[...] a função de controle tem por objetivo assegurar a conformidade das ações com os objetivos e planos preestabelecidos da organização e em cada uma das suas subdivisões. O controle, portanto, destina-se à determinação da eficácia com que os planos são cumpridos”. Assim, o controle corresponde à fase em que se procura assegurar que as ações desenvolvidas pela organização atinjam os objetivos traçados. No mesmo sentido afirma Pires (2001, p. 75): “Em qualquer entidade, seja ela pública ou privada, a função do controle pressupõe a manifestação de atos de vontade para assegurar que os procedimentos operacionais ocorram de acordo com os parâmetros previamente determinados”.

Nas instituições públicas o controle possui duas vertentes básicas: o controle interno e o controle externo. O controle interno orienta para a auto-avaliação, abrange preocupações de ordem gerencial; e o controle externo enfatiza os aspectos jurídicos da gestão pública, especialmente quanto à legalidade dos atos dos agentes da administração pública.

Os instrumentos formais de controle interno, utilizados pelas instituições públicas, são: o orçamento, a contabilidade e a auditoria. O orçamento é visto como instrumento de controle gerencial, porque permite visualizar situações futuras, viabilizar o acompanhamento dos fatos e avaliar os resultados obtidos. A contabilidade é o instrumento de acompanhamento do controle interno, porque permite fornecer informações expressivas, confiáveis e oportunas ao gestor público. E a auditoria é o instrumento de confirmação, porque tem por finalidade examinar as operações financeiras e os registros contábeis com o propósito de analisar se todas as transações financeiras foram realizadas e registradas de forma apropriada e de acordo com as normas legais (PIRES, 2001).

Evidentemente que, conforme as necessidades de informações da instituição e levando-se em consideração a característica ou a área onde são utilizados, esses instrumentos de controle devem ser detalhados em controle interno orçamentário, financeiro, contábil, administrativo e operacional.

O controle externo, nas instituições públicas, é realizado pelo Poder Legislativo com o auxílio do Tribunal de Contas. A base legal instituída para o

exercício do controle externo, caracterizado pela avaliação da execução orçamentária, apreciação das contas e o seu julgamento, está especificada na Constituição Federal, nos artigos 70 a 72 e 166 § 1º e na Lei 4320/64, artigos 81 e 82. Tanto a Constituição Federal como a Lei Básica do Orçamento (4320/64) evidenciam nitidamente que os focos centrais de interesse do controle externo são os aspectos legais ligados à utilização do dinheiro público e à observância dos limites financeiros consignados na lei orçamentária anual (PIRES, 2001).

O controle utilizado na gestão da universidade pública brasileira ainda expressa a visão tradicional do controle de gestão, cujo objetivo se limita a comparar os valores realizados com os valores orçados. Dentro de uma abordagem moderna, no contexto da gestão estratégica, o conceito de controle evolui para controle estratégico de gestão, o que pressupõe incorporar, além deste, outros objetivos necessários para aumentar a eficácia e a eficiência da organização na busca da melhoria contínua, perfazendo um ciclo de integração entre a estratégia e a ação, conforme mostra a figura 5.

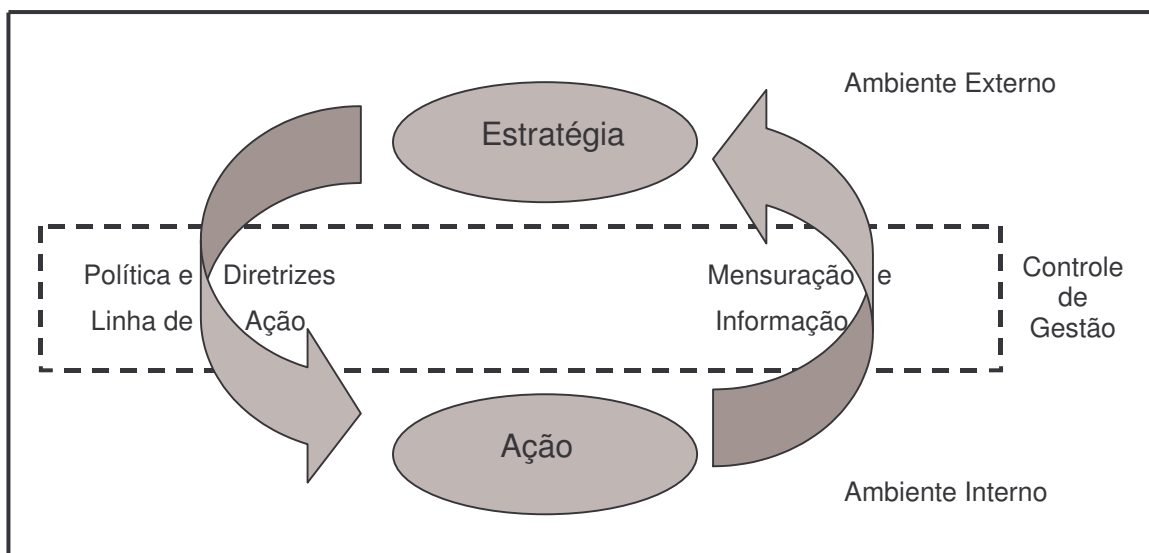


Figura 5 – O ciclo de controle integrando estratégia e ação

Fonte: Queiroz (2002, p. 15)

Diante da crescente complexidade das organizações, o controle estratégico configura-se como instrumento de controle organizacional que funciona como meio de integração entre as fases do processo de gestão, ou seja, entre a estratégia e a

ação, numa visão abrangente que consiste em garantir que os resultados setoriais e de toda a organização sejam alcançados de acordo com o planejado a curto, médio e longo prazo.

Essencialmente o controle estratégico busca garantir que todos os resultados planejados durante o processo do planejamento estratégico sejam realizados. Isto o faz fundamental para a alta administração atingir as metas organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de gestão (CERTO; PETER, 1993).

Nesse sentido, destaca Gomes e Sala (1997, p. 49):

[...] este controle pode ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na perspectiva estratégica, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social. Na perspectiva organizacional, trata-se de assegurar que toda a organização se oriente conjuntamente na direção dos objetivos da administração.

É importante lembrar que as fases do processo de gestão, por si só, não determinam a eficácia da gestão. É necessário que o modelo tenha um sistema de informação integrado para dar suporte ao processo de tomada de decisão.

### 2.2.3 Sistema de informação da universidade pública brasileira

O sistema de informação da grande maioria das universidades públicas brasileiras não atende adequadamente às necessidades de informações dos gestores. Não existe um sistema único integrando as diversas áreas da estrutura organizacional da instituição, o que existem são aplicativos que atendem as necessidades específicas de cada uma. Como afirma Trigueiro (1999), a precária comunicação entre os diferentes órgãos e a pouca transparência nas decisões, implicam em resultados distorcidos e na duplicação de trabalhos.

Para se ter uma gestão eficaz é necessário ter informações confiáveis e oportunas. Assim descreve Beuren (1998, p. 43) “A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações organizacionais”. A informação pode e deve interferir no processo de gestão; pode, inclusive, provocar mudanças organizacionais, quando utilizada como indicadores de desempenho do processo de gestão de cada área.

O sistema de informação deve atender às necessidades de informações de cada fase do processo de gestão, integrando todas as informações disponíveis nas diversas áreas.

Cruz (1991, p. 55) comenta:

Essa integração dá-se através do fornecimento de informações para formulação dos planos, comunicação dos planos aprovados, identificação e mensuração dos eventos realizados e comparação entre os resultados previstos e realizados, com apuração dos desvios e comunicação aos responsáveis pelo controle.

A informação é uma ferramenta importante para a organização planejar e controlar o uso de seus recursos. Benedicto (1997, p. 99) ressalta: “Com o crescimento da instituição, o volume de operações aumenta e, para alcançar certo nível de eficiência e eficácia, o sistema de informação precisa ser bem estruturado”. Assim é necessário que se tenha um sistema de informação condizente com a estrutura organizacional, onde todas as atividades e áreas de responsabilidade estejam interligadas. Como salientam Laudon e Laudon (1999), para que o sistema de informação seja eficiente, as áreas precisam estar interligadas para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informações cuja finalidade é facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório da organização.

No contexto universitário a informação também é um recurso indispensável na estratégia da instituição. Os gestores das universidades públicas brasileiras precisam suprir suas necessidades de informações em todos os níveis operacionais. Para isso, as informações devem conter certas características, como quantidade, oportunidade, conteúdo e qualidade, as quais somente podem ser obtidas através de um sistema de informação adequado ao processo decisório da instituição.

#### 2.2.4 Processo decisório

O processo de tomada de decisão, em nível organizacional, tem uma relação direta com os componentes do processo de gestão, pois, dependendo do nível da decisão, pode afetar todos os componentes do processo. Nesse contexto, tomada de decisão pode ser definida como a escolha da alternativa que, para o decisor, é o melhor caminho para se chegar ao objetivo da organização.

Na universidade pública brasileira existem vários fatores que influenciam o processo de tomada de decisão. Na questão estrutural a universidade apresenta características de organização burocrática, onde as normas e regras servem a muitas funções. No processo de definição das políticas institucionais as decisões são tomadas através de colegiados, onde predomina o consenso da maioria. E na direção da instituição as decisões são políticas, pois são tomadas por um dirigente que desempenha um papel mais político que administrativo, é um negociador, um mediador, que procura meios para estabelecer ações viáveis para a instituição (MAIOCHI, 1997).

O processo de tomada de decisão em um ambiente complexo normalmente se depara com situações de incertezas e riscos e com dados imprecisos e/ou incompletos. Portanto, o processo mais adequado é aquele que tem o respaldo do conhecimento e da informação completa, verdadeira e oportuna.

No âmbito organizacional as decisões ocorrem, basicamente, em três níveis hierárquicos, ou seja, em níveis institucional, gerencial e técnico. As decisões em nível institucional têm a abrangência de longo prazo, atingem a organização como um todo e relacionam-se com o ambiente externo; em nível gerencial as decisões são intermediárias, têm a percepção de médio prazo e são tomadas para transformar em planos e programas as decisões do nível institucional, para que o nível técnico as execute; e as decisões em nível técnico abrangem o curto prazo e têm características rotineiras que seguem a programação desenvolvida pelo nível gerencial (MAIOCHI, 1997).

Como visto, a tomada de decisão, na universidade pública brasileira, parece não se apoiar em um único modelo. Na verdade ela utiliza um modelo de decisão misto, formado com elementos de três modelos: o burocrático, o colegiado e o político. O modelo burocrático enfatiza a estrutura e os processos racionais, e nele as decisões são tomadas com base em normas formais e hierarquizadas. O modelo colegiado se estrutura de forma mais democrática e as decisões são baseadas no consenso dos participantes. E o modelo político pressupõe negociações e coalizões entre grupos de interesse, e as decisões são mais o resultado dessas negociações do que uma ação dirigida para o alcance dos objetivos e valores organizacionais (MAIOCHI, 1997).

### 2.2.5 A estrutura organizacional da universidade pública brasileira

Para compreender a estrutura organizacional da universidade pública brasileira, faz-se necessário conceituar estrutura e organização. Para Mintzberg (1995, p. 10) “A estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. E para Tenório (1999, p. 17) “Organização é o grupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia – com o objetivo de produzir bens e/ou prestar serviços”. Na mesma direção, afirmam Tachizawa e Scaico (1997, p. 35) que “Organização é um conjunto integrado de pessoas, funções ou sistemas, o qual forma um organismo sociocultural. Como em todo organismo vivo, os sistemas que o compõem são diferentes na forma, no tamanho e em suas finalidades, porém interdependentes”. Assim pode-se dizer que a universidade pública é um conjunto integrado de unidades interdependentes com diferentes formas, tamanhos e finalidades, que têm como característica comum a sua natureza sociocultural.

A universidade pública brasileira é uma organização complexa, com características próprias e muito diferentes das organizações empresariais, que têm como objetivo a geração de bens e serviços com fins lucrativos. A universidade pública, enquanto instituição social, tem um propósito fundamental: a socialização e a criação do conhecimento como um todo. Desta forma, o conhecimento, em seus aspectos quantitativos e qualitativos, é o objeto da universidade, que exige uma estrutura organizacional de acordo com a sua natureza. Organiza-se assim a universidade por áreas afins, monta-se uma estrutura organizacional própria e adequada a cada área de conhecimento. De acordo com a especificidade de cada universidade, tais áreas são denominadas de faculdades, centros, institutos ou núcleos.

Nesta pesquisa as áreas de conhecimento serão denominadas de centros de conhecimentos. Na organização universitária a decomposição das áreas de conhecimento em parcelas menores é um processo contínuo e permanente. “A esse processo a teoria da organização denomina de departamentalização” (RIBEIRO, 1977, p. 45).

A partir da ótica comportamental da política, a universidade pública brasileira é vista como uma instituição intrinsecamente democrática, com alto grau de

participação de seus membros no processo de tomada de decisão. Dessa forma a organização colegial na estrutura universitária é uma característica de sua própria natureza. São colegiados em nível da própria universidade como um todo, de centro de conhecimento, de cursos e de comissões específicas; são colegiados constituídos segundo o critério de representatividade, que pressupõe a adoção da democracia como princípio norteador da vida universitária.

Segundo Ribeiro (1977, p. 45),

A Universidade é em si um conjunto de centros de decisão, representados, ora pelos colegiados que constitui, ora pelos chefes, dirigentes e coordenadores nos pontos estratégicos do processo decisório. O fluxo das decisões desenvolve-se entre os colegiados e os dirigentes numa interação constante, em sentido ascendente ou descendente, sempre na busca da otimização do processo decisório.

Assim, pode-se dizer que a estrutura organizacional da universidade é um sistema composto pelas diversas áreas do conhecimento, que são representadas pelos departamentos didático-científicos e administrativos, centros de conhecimento e colegiados representativos. Estes interagem entre si e formam o sistema organizacional universitário, que tem como objetivo atender ao propósito da universidade: socializar e criar o conhecimento como um todo.

Nas últimas décadas a economia, os meios de produção e de comunicação foram globalizados. Com isso, as organizações, por meio dos recursos tecnológicos e da racionalização de custos, evoluíram e tornaram-se mais competitivas, o que não ocorreu com as universidades públicas brasileiras. Nesse contexto, há setores da sociedade que fazem duras críticas, enfatizando que elas não conseguiram evoluir na mesma velocidade que as demais organizações, e por isso as rotulam de instituições ineficientes e corporativas, que necessariamente, para a continuidade de suas atividades, precisam adequar à realidade o seu modelo de gestão e a sua estrutura organizacional.

Para Machado e Silveira (1998, p. 14),

Tudo indica que, ao longo dos séculos, as universidades foram estruturadas para mudar lentamente, como forma de perenizar suas atividades. [...] Hoje, pelo mesmo motivo – perenização – as universidades devem mudar, tornarem-se mais ágeis e flexíveis, para melhor atender a sociedade, com a otimização dos seus recursos, sejam eles humanos, tecnológicos, físicos ou financeiros. [...] Não são mais toleráveis processos decisórios morosos, estruturas inchadas e infundáveis jogos de poder.



Cabe ressaltar que apesar da necessidade de mudanças na estrutura organizacional e no processo de gestão das universidades públicas brasileiras, para compatibilizar com as necessidades atuais, não se pode exigir das universidades a mesma prática administrativa das organizações empresariais. A universidade pública brasileira não foi criada para remunerar financeiramente o seu provedor, sua missão ultrapassa a esfera política e econômica, ela tem compromisso e responsabilidade com o desenvolvimento socioeconômico, científico e cultural em âmbito nacional, respeitando as potencialidades e as necessidades de cada região em que está inserida.

Por outro lado, mudanças se fazem necessárias, pois o modelo de estrutura organizacional e administrativa vigente na maioria das universidades públicas brasileiras ainda é decorrente da Lei nº 5540 de, 1968, que fixou as normas de organização e funcionamento do ensino superior, “[...] numa tentativa de adaptar o modelo norte-americano ao Brasil, supondo que todo o sistema evoluiria para a forma ideal das universidades de pesquisa” (GARGANTINI, 1997, p. 102). Nesse sentido, afirmaram Machado e Silveira (1998, p. 15) “O modelo de estrutura organizacional adotado atualmente pela grande maioria das universidades brasileiras ainda é decorrente da Lei n.º 5.540 de 1968, que estabeleceu as normas, diretrizes e parâmetros para a organização deste tipo de instituição”.

De fato, passaram-se mais de três décadas e esta estrutura tornou a universidade pública brasileira uma organização burocrática. Vale ressaltar, porém, que pior que esta estrutura é o seu processo de gestão. Este, segundo Trigueiro (1999), encontra-se defasado cientificamente, tecnologicamente, com controles ineficientes e com informações inadequadas; além da falta de planejamento. Isso leva a um processo de decisão lento inaceitável para os dias atuais, que exigem decisões rápidas e seguras.

Sobre a estrutura universitária, assim enfatizou Trigueiro (1999, p. 33):

Trata-se de estrutura pesada para os vários trâmites burocráticos ou acadêmicos, levando a processos decisórios muito lentos e com grande dispersão de esforços internos, com a duplicação de ações e a superposição de esferas de decisão, o que leva à perda de qualidade no âmbito das atividades acadêmicas e administrativas.

No mesmo sentido destaca Pereira (2002, p. 4):

[...] a demasiada racionalidade burocrática que tomou conta da universidade nos últimos anos chega ao ponto que hoje grande parte



de sua ocupação se volta para a manutenção de sua burocracia, na qual o excessivo poder normativo tem prevalecido. A mudança do fazer universitário fundada na autonomia, exige abdicação de todas as velhas formas que nada mais valeu do que para acumular papéis e fazer deles o sistema central da instituição. Basta perceber como os conselhos superiores funcionam para entender a necessidade que tem a universidade de abdicar da rigidez burocrática do seu funcionamento.

As afirmações de Trigueiro (1999) e Pereira (2002) refletem os pontos críticos da universidade pública brasileira e exigem por parte da instituição uma reflexão madura e sem paixões corporativas. Verdadeiramente, a universidade pública brasileira não pode mais conviver nesse estado, cabe a ela olhar para o futuro de maneira responsável e coerente com a realidade atual, que exige rapidez e eficiência.

A figura 6 representa de forma simplificada o modelo de estrutura organizacional que persiste na maioria das universidades públicas brasileiras. Modelo este que se encontra defasado e dificulta as iniciativas de modernidade na administração universitária. Para avançar, as universidades precisam romper com esse modelo que há muito tempo deixou de atender adequadamente as necessidades organizacionais e administrativas da instituição.

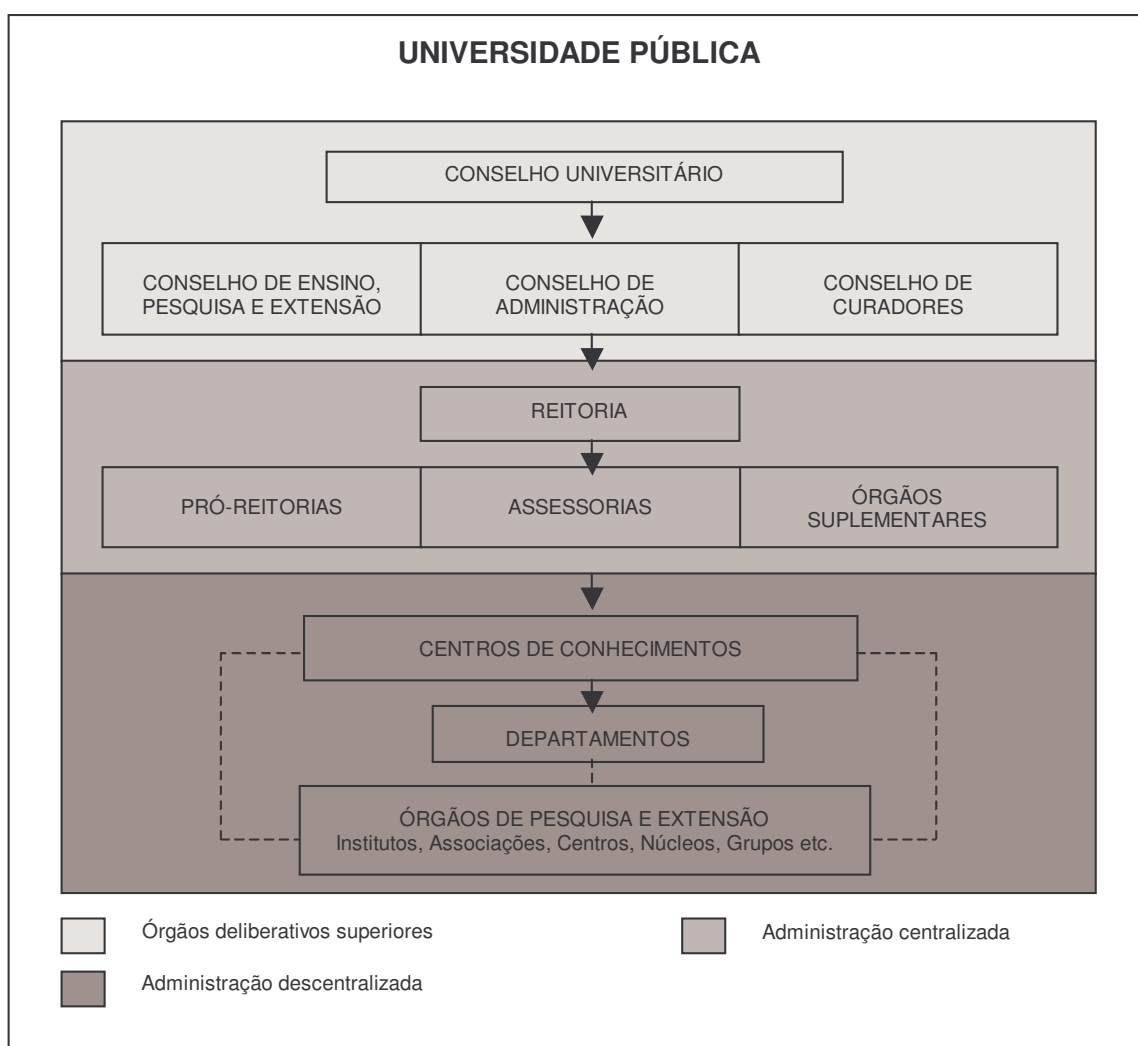


Figura 6 – Modelo de estrutura organizacional da universidade pública brasileira

Como mostra a figura 6, a estrutura da universidade pública é composta de três níveis, que compreendem: os órgãos deliberativos superiores, a administração centralizada e a administração descentralizada.

#### 2.2.5.1 Órgãos deliberativos superiores

Os órgãos deliberativos superiores das universidades públicas brasileiras normalmente são formados pelos seguintes conselhos: conselho universitário, conselho de ensino, pesquisa e extensão, conselho de administração e conselho de

curadores. Cada um tem a sua competência, porém, na prática existe certa interdependência entre eles.

Segundo Buarque (1994, p. 145),

A prática democrática exige a consolidação do poder e a intervenção de todos os órgãos colegiados na administração da universidade. Para isso, é preciso que estes órgãos percam o vício burocratizante e gerencial e assumam funções acadêmicas claras de transformação constante da instituição, além de seus participantes livrarem-se de todo resquício de corporativismo e adquirirem a legitimidade que exige uma instituição acadêmica em mudança. Esta legitimidade depende da combinação de dois fatores: competência acadêmica e convivência democrática.

Na maioria das universidades públicas brasileiras, os órgãos deliberativos superiores possuem estrutura colegiada com um processo decisório extremamente centralizador, lento, oneroso e muitas vezes ineficaz, comprometendo a agilidade exigida pela atual conjuntura política, econômica e social. A interdependência entre os vários colégios superiores leva a uma maior lentidão no processo decisório, não apenas nos casos que exigem manifestações de outras instâncias em matérias específicas, mas sobretudo nos casos em que cabem recursos.

Na opinião de Buarque (1994, p. 146),

O conselho universitário, como órgão máximo da instituição acadêmica, tem de ser a representação máxima desta. Seus conselheiros têm de estar entre aqueles que simbolizam a qualidade da universidade e que refletem os desejos da comunidade para a instituição.

No entanto, na prática não é isso que ocorre. O conselho universitário, órgão máximo da instituição acadêmica, que deveria ser por excelência a instância definidora das políticas universitárias, acaba se reduzindo muitas vezes a um espaço recursal de última instância e/ou num fórum de divergências políticas (BUARQUE, 1994).

#### 2.2.5.2 Administração centralizada

A administração centralizada é composta pelos seguintes órgãos: gabinete do reitor, pró-reitorias, prefeitura do campus, assessorias e órgãos suplementares. Esses órgãos foram criados para gerir a instituição e dar apoio às atividades

acadêmicas desenvolvidas através do ensino, da pesquisa e da extensão. No entanto, na maioria das universidades públicas brasileiras, esse nível intermediário da estrutura organizacional, que deveria ser uma estrutura simples para ser ágil e eficiente, tornou-se estrutura pesada, burocrática e onerosa, descaracterizando do princípio norteador de sua função.

Na opinião de Buarque (1994, p. 143),

A administração acadêmica é mais burocrática que qualquer outra instituição brasileira. A função dos reitores e dos seus pró-reitores, é quase integralmente dedicada a assuntos triviais de burocracia, quando não a assuntos emergenciais devidos às crises, como as greves. Nestas circunstâncias, é difícil imaginar que saiam, do corpo administrativo, propostas que visem a revolucionar a estrutura universitária.

A administração centralizada, cujo objetivo é facilitar e apoiar as atividades acadêmicas, tornou-se estrutura com excessivo número de níveis hierárquicos, conseqüentemente, com distorções na proporção entre chefias e subordinados. De forma que parte dos recursos humanos, materiais, físicos e financeiros utilizados para manter a própria estrutura poderia ser aplicado na melhoria das atividades acadêmicas desenvolvidas pela administração descentralizada.

#### 2.2.5.3 Administração descentralizada

Compõem a administração descentralizada os centros de conhecimentos e os departamentos, criados para constituírem os verdadeiros produtores de pesquisa e ensino, e para racionalizar as atividades acadêmicas.

De acordo com a UFPR (2001, p. 10),

As universidades, seguindo o modelo administrativo burocrático, adotaram de forma generalizada a divisão de suas atividades em departamentos. Estes deveriam agrupar professores segundo áreas do conhecimento comuns e afinidades de pesquisa. Contudo, essa estrutura mostra-se anacrônica hoje e muitas vezes cerceadora das inovações necessárias ao desenvolvimento do conhecimento e de sua difusão.

A Lei 5540/68 considerou o departamento como a menor fração da estrutura universitária pretendendo, como afirma Matos (1997 p. 80), “[...] que - através dele - se praticasse a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”. No entanto,

na prática os departamentos pouco contribuíram para essa integração, priorizaram o ensino e tornaram-se numa estrutura fechada e muito burocrática. Com isso, tiveram dificuldades para integrar-se em ações fundamentadas no princípio da interdisciplinaridade. A maioria dos projetos de pesquisa e de extensão que se desenvolve, surgem mais por iniciativas dos docentes do que por condições favoráveis oferecidas pelos departamentos. Conseqüentemente, surgem então os vários órgãos como: institutos, associações, centros de pesquisas interdisciplinares, laboratórios, núcleos ou grupos para suprir a ineficiência dos departamentos com relação aos projetos de pesquisa e de extensão. Essas estruturas passam a atuar como órgãos independentes menos burocráticos, mas apesar de conseguirem equipamentos valiosos e de desenvolverem atividades relevantes para a sociedade, executam suas atividades desvinculadas funcionalmente dos cursos, gerando com isso, duplicidade de investimentos, de instalações físicas e de pessoal, aos poucos vão se tornando estruturas administrativas paralelas e concorrentes dos departamentos.

Na opinião de Esteves (2000, p.95),

Criam-se inúmeras duplicidades de comando em que, não ficando explícitos os limites da atuação de cada um, surgem gargalos e barreiras ao bom funcionamento geral da instituição. Há uma grande indefinição de responsabilidades. Geralmente, as ações que chegam a gerar resultados positivos são decorrentes de processos impregnados de informalidades. Muitas iniciativas positivas se vêem inviabilizadas quando esbarram na formalização.

A questão corporativista é visível uma vez que em muitas universidades públicas há casos da existência de dois departamentos para um único curso. O mais agravante é que cada departamento contém secretaria, chefia e estrutura física independente, o que leva à utilização de recursos em duplicidade para uma mesma atividade. Além disso existem casos em que os departamentos são segregados, não pela fundamentação das grandes áreas do conhecimento, mas sim, pela referência das áreas de atuação profissional dos seus professores, o que pressupõe um mau aproveitamento dos recursos humanos e financeiros (PREVIDELLI, 2000).

Para Finger e Lima (1999, p. 72),

[...] a organização acadêmica é a que tem resistido mais às mudanças. Utilizando uma estrutura organizacional que surgiu em seus primórdios há 700 anos, as organizações acadêmicas têm sido acusadas de se colocarem à margem das inovações e permanecerem com estruturas, processos e produtos que são, ao mesmo tempo, anacrônicos, caros,

ultrapassados, e que não correspondem às necessidades atuais da sociedade.

Apesar da crítica ser exagerada, a estrutura funcional da administração descentralizada, a iniciar pela existência de uma secretaria para cada centro de conhecimento, departamento e curso de pós-graduação (mestrado e doutorado), conduz à morosidade burocrática e ao desperdício de recursos dentro da instituição, aprovando de certa forma a crítica feita por Finger e Lima (1999).

Ressalta-se a necessidade da universidade pública brasileira buscar nova forma de estrutura administrativa, que atenda adequadamente aos objetivos institucionais de curto, médio e longo prazo, através de planejamento orientado para o desenvolvimento dos processos ensino, pesquisa e extensão.

#### 2.2.5.4 O exercício das funções ensino, pesquisa e extensão

A universidade pública brasileira, como organismo social, tem o compromisso de desenvolver, reproduzir e socializar o acesso ao conhecimento por meio do exercício das funções ensino, pesquisa e extensão, visando formar cidadãos que contribuam para o desenvolvimento da sociedade.

Queiroz (1987, p. 1), ao discutir política universitária, fez a seguinte afirmação:

A universidade tradicionalmente surge centrada nas atividades de ensino, função que ocupa a maior parte do tempo dos professores, a maior parte do tempo dos alunos, a maior parte dos orçamentos da universidade e a maior parte dos espaços da universidade. É ela que condiciona e define a estrutura organizacional da universidade. É ela quem oferece, ainda, o principal produto da universidade: o profissional para o mercado de trabalho.

Na linha de raciocínio de Queiroz (1987), a segunda função da universidade é a pesquisa, que normalmente se desenvolve em vários centros de conhecimentos por meio de grupos e projetos de pesquisa. Pode-se dizer que a pesquisa está presente e envolve um grande número de professores e de alunos, e apresenta resultados importantes, porém não há alocação de recursos suficientes para atender adequadamente as necessidades das pesquisas.

A terceira função da universidade é a extensão, que para o autor citado é o estágio mais avançado da universidade. Seria através da extensão que a universidade alcançaria a sua plenitude, o exercício pleno das suas três funções essenciais; no entanto, ainda, não existe uma plena compreensão do que seja extensão universitária (QUEIROZ, 1987).

No I Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, realizado em Brasília nos dias 04 e 05 de novembro de 1987, aprovou-se o seguinte conceito para a extensão universitária, conforme relata Nogueira (2000, p. 11): “A extensão universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade”.

Esse conceito continua válido, porém as universidades públicas brasileiras, com raras exceções, continuam sendo universidades de ensino. A função ensino ainda absorve a maior parte do tempo dos professores e dos alunos, e consome a maior parte dos recursos orçamentários da universidade. A função pesquisa de certa forma é desenvolvida com relevância apenas nas grandes universidades públicas, reconhecidas como elite das universidades brasileiras, como menciona Catani e Oliveira, (1999, p. 182): “Às chamadas grandes universidades estariam reservadas as funções ‘nobres’, incluindo-se aí a pesquisa científica, que é bastante dispendiosa”. Mas na maioria das universidades, ora por falta de recursos, ora por falta de uma política institucional, a função pesquisa não é tratada como meio de viabilizar o ensino. Ela ocorre pela vocação de alguns professores que, insistindo em desenvolvê-la, formam grupos ou núcleos isolados para facilitar a captação de recursos junto a órgãos externos. Por fim, a função extensão, que é o processo de difusão do conhecimento da universidade que deveria atuar de forma efetiva junto à sociedade, oferecendo os resultados das pesquisas e o potencial da universidade, continua sendo preterida junto à academia e principalmente na questão orçamentária.

O Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, vem desenvolvendo políticas para a extensão universitária com objetivos claros e bem definidos. Entre os vários objetivos, destaca-se: “Articular o ensino e a pesquisa com as demandas da sociedade, buscando o comprometimento da comunidade universitária com interesses e necessidades da sociedade organizada, em todos os níveis” (NOGUEIRA, 2000, p. 92).

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão foi instituída pela Lei 5540/68 e consagrada pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 207, que enuncia: “As universidades obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

No entanto, ressalta Pereira (2002, p. 7):

[...] as formas de integração, criadas, contribuíram muito pouco para a implementação de uma verdadeira divisão de integração desses três níveis. Nas universidades privadas, com exceção das confessionais, a prática integrativa envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão nunca se tornou realidade. Nas universidades públicas a concretização de um modelo de Ensino com Pesquisa, nunca chegou a ser uma realidade que marcasse o verdadeiro sentido da indissociabilidade.

De forma genérica, o que ocorre nas universidades públicas é uma integração parcial, movida mais pela iniciativa de grupos de professores pesquisadores e extensionistas que acreditam no princípio da indissociabilidade como forma vital de formação, do que por apoio ou programa institucional. Para tanto, basta recorrer ao orçamento universitário para comprovar que os recursos destinados à pesquisa e à extensão estão sempre aquém do necessário e muito abaixo do montante disponibilizado para o ensino.

#### 2.2.6 Autonomia universitária

A questão da autonomia das universidades públicas brasileiras há muito tempo vem sendo discutida através de estudos e debates dentro da comunidade universitária. A atual Constituição Federal do Brasil, em seu Artigo 207, enuncia que as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. No entanto, na prática são poucas as universidades públicas que gozam plenamente da autonomia didático-científica e administrativa.

Para alguns dirigentes universitários a falta de autonomia plena é um dos grandes empecilhos da gestão universitária contemporânea. No entanto, afirma Karling (1997, p. 120), “Se a universidade quiser ser autônoma e sobreviver, precisa buscar padrões de excelência”. No mesmo sentido, enfatiza Pires (2001), sem um ensino de qualidade, sem uma pesquisa voltada aos problemas da sociedade, e sem uma atividade de extensão eficaz, não há como falar em autonomia. Para isso, faz-



se necessário ter um sistema de auto-avaliação, para que todos – docentes, acadêmicos e técnicos – se comprometam na busca da excelência.

Para a universidade pública brasileira conquistar a autonomia plena, como deseja a maioria dos seus gestores, ela precisa mudar a maneira de se relacionar com o governo, mesmo quando for para fazer oposição ou crítica. Assim adverte Buarque (1994, p. 118), “A realidade do processo democrático exige postura diferente. Sem perder a necessária visão crítica, a universidade deve abandonar o sectarismo e ampliar suas relações para além do governo, através da formulação de novas alianças”.

Na atual conjuntura, ou a universidade se aproxima da sociedade ou continuará perdendo apoio e recursos. O caminho de novas alianças passa pela constante atualização curricular e pelos programas de extensão. A universidade não pode ficar distante da sociedade civil organizada. Ela precisa mudar a forma de se relacionar com o setor externo. As novas alianças exigem um relacionamento maduro, respeitoso, autônomo e transparente, de forma que assegure a eficácia social de universidade pública.

Para ganhar um pouco de autonomia e fugir dos trâmites burocráticos existentes na gestão universitária, uma forma encontrada pelas universidades públicas brasileiras foi a criação das fundações de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, que têm desempenhado o importante papel de interlocutoras entre as universidades públicas e a sociedade organizada. Muitas dessas fundações têm demonstrado capacidade e eficiência em simplificar a linguagem acadêmica e científica junto à sociedade viabilizando a captação de recursos através de parcerias.

Neste sentido afirmou Queiroz (1985, p. 8):

As fundações vinculadas à Universidade têm-se mostrado habilitadas a exercer a função de interface entre a Universidade e o seu meio ambiente, constituído por empresas, governo, órgãos financiadores e de fomento, em decorrência de forma jurídica e de plano contábil de natureza privada que lhe possibilitem o exercício de suas atividades através de procedimentos reconhecidos em geral como ágeis, autônomos e flexíveis.

Com as fundações funcionando com certa independência das universidades, elas possibilitam a captação e o gerenciamento de recursos com maior eficiência e velocidade nas ações, o que amplia a possibilidade de novas parcerias e convênios com instituições públicas e privadas. Trigueiro (1999, p. 34) enfatiza com muita

propriedade: “A criação e multiplicação de fundações de direito privado, intermediando a relação entre a universidade e o setor produtivo, é uma tentativa de contornar essa estrutura burocrática excessivamente lenta e, em geral, restritiva”. Contudo, alerta Trigueiro (1999), a alternativa de captação de recursos para as universidades públicas trazidas pelas fundações, institutos e outros órgãos nem sempre controlados pelas instâncias decisórias superiores e pela política acadêmica como um todo, tende a favorecer os setores mais dinâmicos em detrimento de outros, o que leva a conflitos normativos e contribui para a segregação interna.

Atualmente a universidade pública brasileira enfrenta dois fatores restritivos: de um lado, a sociedade exige cada vez mais um ensino que venha atender às necessidades impostas pelas mudanças e transformações que ocorrem no mundo; e, por outro, o Governo aplica-lhe uma política crescentemente restritiva ao financiamento público das suas atividades. A conjunção destes fatores implica na busca de novas fontes e mecanismos de financiamentos que venham suprir a redução de recursos feita pelos órgãos oficiais. No entanto, essas novas fontes de recursos não têm sido suficientes para atender a demanda da organização, uma vez que a universidade não pode fugir de sua responsabilidade social como instituição pública.

Fortemente marcada pela reforma universitária imposta pela Lei 5540/68 e pela expansão ocorrida na década de 70, a universidade pública nem sempre tem conseguido responder de forma criativa às novas exigências da sociedade. Para isto, a universidade pública precisa desvencilhar-se da estrutura organizacional e do modelo de gestão herdado daquele período, criando formas mais flexíveis e adequadas ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão (PAVIANI e POZENATO, 1984).

### **2.3 Crítica ao atual modelo de gestão da universidade pública brasileira**

Pela análise do atual modelo de gestão das universidades públicas brasileiras, é possível identificar alguns pontos críticos decorrentes da estrutura organizacional e administrativa predominante ao longo do tempo, os quais, de forma genérica, atingem a gestão dessas instituições. Entre esses pontos destacam-se os mais relevantes.

### 2.3.1 Processo de gestão inadequado

A literatura sobre gestão universitária tem evidenciado que as universidades públicas brasileiras vêm recebendo, por parte da sociedade, crítica quanto ao seu processo de gestão e tem sido pressionada a mudar sua forma de atuação, principalmente pelos fatores externos, que exigem uma nova postura e posicionamento diante de um segmento cada vez mais competitivo e exigente.

Apesar de ser considerado pelos críticos como inadequado para os dias atuais, ainda predomina na maioria das universidades públicas brasileiras o processo de gestão remanescente de um modelo tradicional de universidade pública que priorizava as atividades de ensino e a formação de mão-de-obra especializada para atender às necessidades do mercado.

#### 2.3.1.1 Ausência de planejamento estratégico

São poucas as universidades públicas brasileiras que têm utilizado o planejamento estratégico como instrumento da gestão universitária. Alguns planos até são feitos, mas a utilização do planejamento estratégico como instrumento de trabalho, com a aplicação sistemática da informação no processo de avaliação, ainda não é uma realidade completa. Para Kotler e Fox (1994, p. 97) “O planejamento estratégico é novo para a maioria das instituições educacionais”.

Trigueiro (1999, p. 53), ao tratar do assunto afirma: “A própria concepção de planejamento de cunho mais abrangente nas universidades fica prejudicada pelos interesses corporativos, sempre voltados para ganhos imediatos, conquistas localizadas, benefícios restritos e interesses isolados”. Vale destacar que planejamento estratégico não significa apenas desenvolver planos, definir políticas, objetivos e metas, mas sua importância está na viabilidade da implementação vinculada à ação organizacional como um todo.

A falta de planejamento de longo prazo nas universidades públicas brasileiras tem levado seus gestores a gastar a maior parte do tempo na solução de problemas do cotidiano, em detrimento de projetos de desenvolvimento institucional, como defendeu Trigueiro (1999), ao afirmar que o momento requer das universidades públicas brasileiras a construção de projetos institucionais que

abranjam a formulação de plano de metas de desempenho e de desenvolvimento institucional.

#### 2.3.1.2 Ausência de um sistema de controle e avaliação institucional

Em 1994 a ANDIFES apresentou uma proposta de avaliação que buscava atender a tríplice exigência das universidades contemporâneas:

- a) um processo contínuo de aperfeiçoamento do desempenho acadêmico;
- b) uma ferramenta para o planejamento e gestão universitária;
- c) um processo sistemático de prestação de contas à sociedade.

Apesar dos avanços e do seu reconhecimento como uma necessidade por parte de todos os setores envolvidos com a universidade, a avaliação institucional ainda continua em discussão no Brasil. Poucas universidades públicas brasileiras têm institucionalizado um sistema de avaliação que abranja todas as atividades desenvolvidas e os benefícios prestados à sociedade.

Para Dias Sobrinho (2001, p. 62), “A universidade pública pode ter na avaliação institucional não só um mecanismo de melhora de suas ações e relações de produção de cidadania e conhecimentos, mas também um mecanismo de sua sobrevivência como instituição de natureza e funções públicas”.

A universidade, por ser uma instituição que, de forma direta e indireta, presta serviços à sociedade, precisa de um sistema de auto-avaliação que apresente indicadores de seu desempenho operacional, acadêmico e social, que servirá de instrumento de gestão e auxílio ao processo de prestação de contas à mesma sociedade.

Neste sentido afirma Ristoff (2003, p. 27), “Avaliação é um processo contínuo de aperfeiçoamento acadêmico; uma ferramenta para o planejamento da gestão universitária e um processo sistemático de prestação de contas à sociedade”.

### 2.3.2 Sistema de informação inadequado

A maioria das universidades públicas brasileiras possui um sistema de informação inadequado à sua estrutura organizacional. As informações das diversas áreas não estão integradas por um único sistema, o que existe são aplicativos que atendem às necessidades específicas de cada uma. Segundo Trigueiro (1999), o tratamento setorizado e limitado do sistema de informação das universidades públicas brasileiras é um problema que merece ser examinado em profundidade.

Em razão da falta de integração das informações, as rotinas administrativas não são adequadamente conhecidas por todos os envolvidos, fato que, além de ocasionar duplicidade de trabalho, atrasa o fluxo do processo decisório da instituição. Ter um sistema de informação adequado às suas necessidades é fundamental para as universidades públicas brasileiras superarem a falta de informações gerenciais, que dificulta o processo de gestão. O sistema lhes possibilita aprimorar o processo decisório, alimentar o planejamento estratégico institucional e atender com eficiência às demandas de informações por parte dos órgãos do governo e da sociedade como um todo.

Um sistema de informação adequado para as universidades públicas brasileiras precisa integrar todas as áreas que geram informações voltadas para o processo de gestão, como: informações de custos, patrimoniais, de pessoal, de cadastro, de atividades docentes. Deverá incluir também informações sobre cursos, projetos, a distribuição do tempo no ensino, na pesquisa e na extensão, formando um banco de dados que possa alimentar o sistema de avaliação institucional.

#### 2.3.2.1 Pouca transparência administrativa

De acordo com Conceição *et al.* (1998), a universidade pública, seguindo padrões e normas da Contabilidade Pública, que não foi configurada para atender às necessidades gerenciais de organismos acadêmicos e científicos, deixa a desejar no tocante à transparência administrativa, na prestação de contas à sociedade.

Segundo Goergen (2000, p. 15), “A universidade vem sendo instada a prestar contas de suas ações à sociedade. Não é de todo verdade, como muitas vezes se insinua, que a universidade nunca tenha prestado contas. Mas talvez não o

tenha feito na forma mais adequada”. A universidade pública, como instituição social, tem responsabilidade perante a sociedade, e deve ter a preocupação de tornar o mais transparentes possível as ações desenvolvidas.

Na opinião de Trigueiro (1999), a universidade pública brasileira deve implantar na sua estrutura mudanças que tragam simplificação burocrática, melhoria na comunicação interna e aumento na transparência administrativa.

### 2.3.3 Processo decisório oneroso e inadequado

Na universidade pública brasileira existe uma cultura administrativa lenta e burocratizante que precisa ser superada. O modelo colegiado, com sua excessiva flexibilidade, compromete o processo de tomada de decisão, deixando-o moroso para os dias atuais. Não está em discussão a legitimidade do processo decisório colegiado existente nas universidades, mas sim, a burocracia que predomina nos órgãos colegiados e amarra o seu processo de decisão. De acordo com Conceição *et al.* (1998), o processo de tomada de decisão das universidades públicas é muito difuso e descentralizado, em razão da própria característica organizacional de estrutura fragmentada.

Sobre esse assunto Trigueiro (1999, p. 33) assim se manifesta:

A universidade pública possui grande diluição do poder nos inúmeros colegiados, desde as bases acadêmicas até os conselhos superiores, passando por câmaras de ensino, pesquisa, extensão e, eventualmente, de assuntos financeiros. [...] levando a processos decisórios muito lentos e com grande dispersão de esforços internos, com a duplicação de ações e a superposição de esferas de decisão, o que leva à perda de qualidade no âmbito das atividades acadêmicas e administrativas.

Como visto, a universidade pública é uma organização altamente complexa e peculiar, e em razão disso seu processo decisório difere do das demais organizações. A responsabilidade final da decisão tende a ser difusa, de caráter colegiado e pouco pontual. Para ilustrar, basta verificar os permanentes conflitos que ocorrem entre os colegiados de curso e os departamentos acadêmicos, ou entre os colegiados superiores (PREVIDELLI, 2000).

Veja-se agora o que diz Cunha (2001 p. 129) sobre a mesma questão:

Na gestão das universidades públicas, as decisões colegiadas, prática ainda pouco amadurecida em nosso país, são justificadas por um discurso que a todo o momento evoca a democracia. Ela consiste, com frequência, num eficiente processo de diluição de responsabilidades e de critérios, que ensina eficazmente aos estudantes que a coisa pública não é de ninguém.

Verifica-se que a organização universitária é composta por unidades semi-autônomas, que muitas vezes procuram alcançar os seus próprios objetivos em detrimento dos objetivos da organização como um todo. Isso demonstra a necessidade de atualizar a estrutura organizacional das universidades públicas brasileiras de maneira a respeitar suas características socioculturais, porém deixá-las menos burocráticas e mais ágil o seu processo decisório.

#### 2.3.3.1 Excessiva burocracia

Com o passar dos anos as universidades públicas brasileiras permitiram que as questões burocráticas predominassem de tal forma que seu modelo de gestão deixou de atender adequadamente às suas necessidades administrativas. Uma das características da burocracia é a lentidão nos processos administrativos. Grande parte do tempo de professores e de técnicos altamente qualificados é gasta para atender uma estrutura organizacional que foi concebida em outro momento histórico, quando a complexidade e a densidade das atividades acadêmicas e administrativas eram menores. Na opinião de Buarque (1994, p 143), “A administração acadêmica é mais burocrática que qualquer outra instituição brasileira. A função dos reitores e dos seus decanatos, ou pró-reitorias, é quase integralmente dedicada a assuntos triviais de burocracia”.

Segundo Gargantini (1997, p. 116), “A grande maioria das Universidades é altamente burocratizada e a burocracia, em geral, é avessa à mudança, à inovação e à criatividade”. Marcovitch (1998, p. 158) vai além: “A universidade pública brasileira herdou um pouco a cultura cartorial portuguesa, de origem napoleônica, multiplicando infinitamente as exigências burocráticas”.

A burocracia das universidades públicas brasileiras tem dificultado o seu relacionamento com o setor empresarial, principalmente na formação de parcerias e

convênios, que requerem eficiência e velocidade nas contratações e gerenciamento de recursos. Para Trigueiro (1999, p. 34), “A criação e a multiplicação de fundações de direito privado, intermediando a relação entre a universidade e o setor produtivo, é uma tentativa de contornar essa estrutura burocrática excessivamente lenta e, em geral, restritiva”. Nesse sentido, as fundações, ao funcionarem independentes das universidades, ampliam as possibilidades de acordos, parcerias e convênios com os mais diversos segmentos da sociedade organizada, reduzindo assim, a burocracia institucional.

#### 2.3.4 Estrutura organizacional conservadora

Apesar da abertura dada pela atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, ainda predomina na maioria das universidades públicas brasileiras a estrutura organizacional estabelecida pela Lei 5540, de 1968, que foi revogada em 1996 pela Lei 9394, atual LDB. Essa estrutura encontra-se defasada em relação à realidade das organizações, pois se trata de um modelo que deixou as universidades públicas brasileiras com sobreposição de órgãos, duplicidade de funções e um processo decisório muito oneroso e inadequado para os dias atuais.

Segundo Gargantini (1997), as universidades são organizações produtoras e difusoras do conhecimento, porém parece haver incoerência entre sua estrutura conservadora e o conhecimento, que é algo inovador e transformador, que constitui variável fundamentalmente mutável. Para Lanzillotti (1997), essa realidade é comum às universidades brasileiras e, não são poucos os estudiosos que analisam e criticam suas estruturas, mostrando haver necessidade de torná-las mais ágeis e capazes de incorporar as novas tecnologias. De acordo com Barros e Silva (1998), a estrutura organizacional adotada na maioria das universidades públicas brasileiras favorece a formação de grupos de interesses isolados, o que coíbe a realização de projetos interdisciplinares ou a formação de estruturas internas alternativas mais leves e flexíveis.

Ainda com relação à estrutura, Trigueiro (1999, p. 33) afirma:

Nas universidades públicas brasileiras, em geral, há muita ambigüidade quanto ao aspecto da estrutura organizacional. Certas atividades são excessivamente centralizadas na administração superior, enquanto outras bastante descentralizadas, levando, essas



disparidades, a conflitos de orientação em processos decisórios, bem como a problemas na comunicação interna.

Na opinião de Cunha (2001 p. 129), “A estrutura da universidade brasileira ainda está à espera de quem a estude com objetivos mais profundos do que o mero enfoque administrativo”. Diante disso, fica evidente que essa estrutura organizacional, apesar de ainda estar funcionando na maioria das universidades públicas brasileiras, deixou as instituições extremamente burocratizadas e com pouca flexibilidade organizacional.

#### 2.3.4.1 Isolamento departamental

A estrutura departamental do modelo universitário brasileiro nem sempre seguiu o princípio da racionalização. Os agrupamentos foram surgindo em função de afinidades pessoais e hábitos de trabalho, e até mesmo por comodismo. Na opinião de Buarque (1994, p. 134), “A prisão epistemológica de cada departamento inviabiliza o contato com o real, a compreensão maior dos problemas em estudo”. Isso tem condicionado o docente a trabalhar de forma isolada, não participando do processo educacional como um todo. A estrutura departamental é um dos entraves para a realização da pesquisa e de atividades interdisciplinares (HARDY e FACHIN, 1996).

Para Matos (1997, p. 80),

O departamento como unidade mínima na estrutura da organização universitária, foi criado para colocar em prática a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, no entanto, se por um lado parece ter consolidado a área do conhecimento a ele afeto, por outro lado dificulta o desenvolvimento de projetos e ações calcadas nos princípios da interdisciplinaridade.

Na organização departamental, observa-se que existe uma liderança voltada a objetivos preestabelecidos e direcionada à sobrevivência de grupos que têm cultura e referencial de valores comuns.

Segundo a UFPR (2001, p. 10),

A estrutura de departamentos favorece a atitudes corporativistas e não cooperativas. Além disso, é grande o desperdício de recursos técnico-administrativos com essa estrutura: cada departamento necessita no mínimo de uma secretaria e de uma estrutura administrativa, que

demanda grande dispêndio de tempo apenas para o cumprimento de formalidades burocráticas.

Percebe-se que os departamentos não favorecem a comunicação entre si e dificultam a interação entre o ensino, a pesquisa e a extensão. Além disso, eles mantêm uma estrutura administrativa independente, desenvolvendo as mesmas atividades burocráticas e gerando com isso duplicidade de investimentos, de instalações físicas e de pessoal. A atual LDB não coloca o departamento como menor unidade da estrutura universitária, ela dá liberdade para a escolha de estruturas mais flexíveis e mais enxutas.

#### 2.3.4.2 Desarticulação entre ensino, pesquisa e extensão

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é a principal característica da universidade pública brasileira; no entanto, na prática isso vem acontecendo inadequadamente, como afirma Previdelli (2000, p. 10): “Apesar da indissociabilidade entre essas atividades ser inclusive matéria constitucional, na prática, observa-se que a mesma não se manifesta ou, ao menos, existem grandes resistências”.

Para a UFPR (2001, p. 10), “A interdisciplinaridade, tanto para pesquisa como para o ensino é desestimulada, visto que cada departamento considera seus docentes como parte do patrimônio e dificilmente consente que desenvolvam atividades que beneficiem outros departamentos”. A estrutura departamental não estimula a prática da interdisciplinaridade e acaba provocando no departamento um isolamento localizado, condicionando-o ao conhecimento de sua área, conforme observou Buarque (1994, p. 179): “A universidade atual despreza a prática cultural. Viciada na visão departamentalizada, a universidade concentra a atividade de cada aluno e professor apenas na área específica de sua profissão”.

Segundo Pereira (2002, p. 7), “Nas universidades públicas a concretização de um modelo de ensino integrado com a pesquisa e a extensão, nunca chegou a ser uma realidade que marcasse o verdadeiro sentido da indissociabilidade”. Na mesma visão, Lampert (1999, p. 43) foi mais ao fundo ao enfatizar: “O ensino superior deve urgentemente ser reformulado, deixando de ser um instrumento caro e

um aparelho ideológico de reprodução das elites, para atender ao trinômio ensino-pesquisa-extensão”.

Em face das críticas dos autores citados, as universidades públicas brasileiras precisam, por meio de um planejamento institucional, encontrar formas que possibilitem de fato a prática da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

#### 2.3.5 Falta de autonomia

A Constituição Federal do Brasil, em seu art. 207, assegura que as universidades públicas gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial. De acordo com Previdelli (2000), apesar da determinação constitucional, a sua aplicabilidade continua sendo alvo de reivindicação da comunidade acadêmica, visto que na prática, principalmente no que se refere aos aspectos financeiros, ela não existe de fato, e poucas são as universidades públicas que, quando muito, gozam da autonomia didático-científica e administrativa.

Para Pires (2001, p. 11), “A questão da autonomia das universidades públicas brasileiras há muito vem sendo objeto de reflexões, estudos e debates na comunidade universitária”. Isso preocupa os governantes e tem levado a academia a reexaminar a relação entre o Estado e a Universidade, pois a implementação da autonomia financeira será para as universidades instrumento essencial para superar as deficiências administrativas.

Em resumo, na autonomia universitária, trata-se de buscar condições jurídicas às universidades públicas para exercer, com mais liberdade, o gerenciamento dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais.

#### 2.3.6 Síntese das críticas

O atual modelo burocrático de gestão das universidades públicas brasileiras vem sofrendo críticas por não mais atender adequadamente às suas necessidades administrativas. O momento exige agilidade, flexibilidade, eficiência e adaptabilidade

nas ações acadêmicas e administrativas para acompanhar a realidade do mundo em rápida mutação. A exigência de rapidez e flexibilidade e de qualidade dos bens e serviços advém da mudança cultural da sociedade, influenciada pelo impacto da revolução da informação sobre o comportamento da era industrial.

Para Queiroz (1992, p. 2),

O processo de transição da sociedade industrial para a sociedade da informação tem provocado, a nível mundial, um conjunto importante de mudanças em todas as instituições sociais até recentemente estabelecidas. [...] Envolvidas pela velocidade do desenvolvimento tecnológico decorrente do tratamento cada vez mais rápido das informações, são obrigadas a adaptar-se às exigências de contínua renovação em seus métodos e sistemas de organização e trabalho.

Para isso, a universidade pública brasileira necessita de um modelo de gestão que atenda às exigências de uma sociedade baseada no conhecimento e na aprendizagem. Neste sentido, faz-se necessário investir em tecnologia e na capacitação do pessoal de apoio, e fazer uma adequação no processo de gestão e na estrutura organizacional, para adaptar-se a essa realidade.

Cabe ressaltar que não se pode dar à gestão universitária o mesmo tratamento dado à gestão empresarial. Nas empresas as inovações tecnológicas, as variações econômicas e a competitividade tornam o processo produtivo mais vulnerável, e isso exige de seus gestores maior agilidade, flexibilidade e criatividade para superar as incertezas do mercado (BUNDT, 2000). Nas universidades públicas a realidade é outra. Como destaca Alperstedt (2000, p. 5), “[...] as universidades públicas enfrentam problemas decorrentes de uma estrutura burocrática pesada, inércia organizacional e resistência a mudanças”. Além disso, no momento em que estão sendo avaliadas por programas de controle externos, elas sofrem, por parte de seus mantenedores, redução de recursos financeiros, o que impede melhorar sua *performance* junto à sociedade na mesma velocidade das organizações empresariais.

Na gestão das universidades públicas brasileiras as pressões comunitárias por mais serviços provocam reflexões e questionamentos quanto às formas de ação e quanto à legitimidade das instituições; no entanto, as universidades públicas ainda não conseguiram dar uma resposta satisfatória a essas indagações. Isso deixa claro que essas instituições precisam inovar o seu processo de gestão e responder às

demandas sociais com qualidade e eficiência, sem perder a eficácia social. Isso deve ser encarado pelas instituições como desafio (BUNDT, 2000).

Já alertava Queiroz (1992, p. 2):

Para as universidades, este desafio constitui-se na capacidade de formar um profissional altamente qualificado, habilitado a liderar as rápidas mudanças tecnológicas, bem como de acumular, criticar e difundir para a sociedade os novos conhecimentos indispensáveis à elevação do nível das forças produtivas que corresponda aos anseios da população pelo bem comum.

Na verdade, a difusão do conhecimento universitário para a sociedade não ocorre apenas através da formação profissional de qualidade, mas de várias maneiras: na realização de pesquisas de interesse social; na realização de cursos de extensão; na democratização da cultura e no apoio ao desenvolvimento tecnológico. Portanto, é necessário considerar que, de modo geral, pela própria natureza das universidades, sua estrutura organizacional é complexa e possui características próprias. Em se tratando de universidades públicas brasileiras, especificamente, essa estrutura torna-se mais complexa ainda, devido à legislação governamental, estatutos, regimentos e à hierarquia a que estão submetidas.

A estrutura organizacional da universidade e sua dinâmica de ação revelam-se, no entanto, inadequadas para a mobilização da inteligência universitária no ritmo exigido pelo desenvolvimento do País. [...] A estrutura organizacional da universidade está, porém, condicionada ao seu objetivo fundamental de formação de alunos no longo prazo, através de um processo curricular que se estende ao longo de 4 ou 5 anos, oferecendo como produto à sociedade, profissionais que atendem à demanda de um mercado de trabalho indefinido (QUEIROZ, 1985, p. 6).

Destarte as universidades públicas apresentam, do ponto de vista organizacional, uma série de características típicas que as convertem em organismos diferentes das demais organizações sociais. Essa peculiaridade, porém, não impede que elas busquem adaptar-se a estruturas organizacionais flexíveis e desenvolver novas técnicas de gestão que atendam adequadamente às suas necessidades de informações e tornem mais ágil o processo decisório.

Desde os seus primórdios a universidade é uma instituição contestadora, resistente e criadora de novas idéias, e esteve sempre à frente de seu tempo. No Brasil não é diferente. A universidade nasceu elitista para atender às necessidades da classe dominante da época, que precisava deslocar seus filhos à Europa para

fazer um curso superior. Não obstante, a pressão da academia e da sociedade e a necessidade de mão-de-obra especializada, imposta pelo crescimento e o desenvolvimento industrial do país, fizeram surgir novas universidades em vários estados da federação, o que tornou o ensino superior menos elitista e mais acessível à camadas da população menos influentes. Persegue-se o objetivo constitucional de educação para todos.

De fato, as universidades públicas brasileiras estão passando por um período que exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e de adequá-las à realidade. Neste sentido, elas precisam ajustar-se a novas práticas administrativas, que atendam à necessidade de informações criada pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas e lhes permitam cumprir sua função social com eficiência. Assim este trabalho tem o propósito de propor um modelo de gestão alternativo para as universidades públicas, fundamentado nos conceitos da gestão por atividades – ABM, tema que é o objeto do próximo capítulo.

## **CAPÍTULO III – ADEQUAÇÃO CONCEITUAL DA GESTÃO POR ATIVIDADES ÀS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

### **3.1. Introdução**

As universidades públicas brasileiras apesar de sua natureza acadêmica e socializadora do conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão na construção de uma sociedade mais justa, também são afetadas pela evolução tecnológica e pelo crescente processo de automação das atividades administrativas. Isso requer dos seus gestores maior racionalidade no uso dos recursos e um acompanhamento permanente dos fatores externos que influenciam no cumprimento da missão e dos objetivos da instituição.

O avanço tecnológico merece atenção e cuidado na condução das mudanças que o processo impõe às organizações, que implicam em alterações de valores e de padrões da conduta humana, ou seja, alteram todo o ambiente social das organizações. No caso das universidades públicas brasileiras, segundo Trigueiro (1999, p. 40), “A sua grande complexidade aliada à necessidade de maior adaptação ao ambiente externo e à realidade mundial, especialmente no que concerne ao desenvolvimento científico-tecnológico contemporâneo, tornam o tema, por si só, merecedor de extensa reflexão e estudo”.

Segundo Marcovitch (1998, p. 151), “Quando uma organização quer alcançar resultados ousados, é preciso planejar, definir os fins a serem atingidos, distribuir responsabilidades, executar o que foi projetado e, finalmente, avaliar, comparando o que foi planejado com os resultados obtidos”.

Na visão de Dall’Agnol (2001), as universidades públicas brasileiras, de modo geral, ao longo do tempo, têm desempenhado suas atividades sem dar a devida importância às técnicas de planejamento e de controle de gestão. As práticas utilizadas são, normalmente, ultrapassadas, com deficiências nos níveis estratégico e operacional: como por exemplo, à inexistência de métodos de custos eficazes.

Nesse sentido apresenta-se a concepção do custeio e da gestão por atividades, que permite apurar e gerenciar o custo dos processos organizacionais e das atividades desenvolvidas.

A gestão por atividades (ABM) emprega uma nova maneira de visualizar as organizações a qual é possível adequar para as universidades. Na gestão tradicional, o foco está direcionado para as funções existentes, e na gestão por atividades a universidade passa a ser visualizada pelos processos organizacionais, que são constituídos por uma série de atividades. Para melhor entendimento, buscaram-se na literatura os conceitos e as definições sobre processos organizacionais, que são comentados a seguir.

### **3.2 Processos organizacionais**

Todo bem ou serviço desenvolvido em uma organização é realizado através de um processo. Conseqüentemente, não existe processo organizacional sem a obtenção de um bem ou serviço. Para Harrington (1993, p.10) “Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”. Hammer e Champy (1994, p. 24) definem processo como: “[...] um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Segundo Gasparetto (1999, p. 23), “Os processos organizacionais são normalmente processos de serviços, onde as saídas consistem em bens intangíveis e que irão atender necessidades de outras áreas da própria organização ou aos clientes externos”.

Para Boisvert (1999, p. 93), processo organizacional “É o conjunto de atividades que têm um direcionador comum e um objetivo bem preciso que possa ser identificado”. Assim, um processo pode reagrupar atividades provenientes de diferentes unidades administrativas, conforme demonstra a figura 7. O processo direciona as atividades a um objeto preciso, o qual pode ser associado a um cliente. Nesse sentido definem Player e Lacerda (2000, p. 339): “Processo é uma série de atividades vinculadas que tem como finalidade alcançar um objetivo específico”.



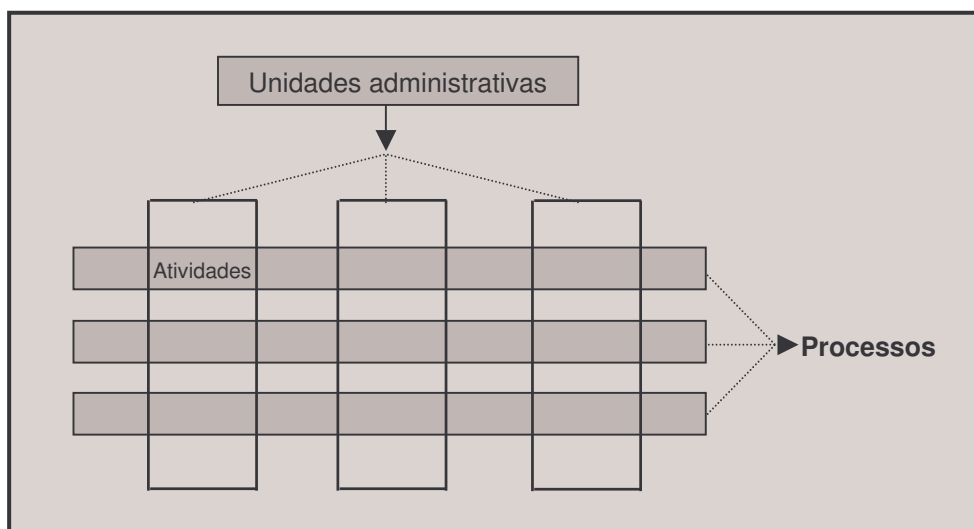


Figura 7 – Relações entre unidades, processos e atividades

Fonte: Boisvert (1999, p. 27)

Na idéia de processo como fluxo de trabalho com *inputs* e *outputs* claramente definidos através da realização das atividades que têm uma seqüência lógica e são dependentes uma da outra, Gonçalves (2000, p. 7) afirma que: “Os *inputs* e *outputs* podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis -, mas também podem ser informações e conhecimento.”

A análise do fluxo dos processos busca compreender as atividades desenvolvidas, a fim de otimizá-las para melhorar o desempenho interno da instituição. Esta análise consiste em conhecer quem são os usuários; quais os serviços demandados e qual a relação existente entre os usuários e os fornecedores de cada processo. A figura 8 mostra que os processos podem ter um fluxo que passa por vários setores da organização até alcançar o seu objetivo final.

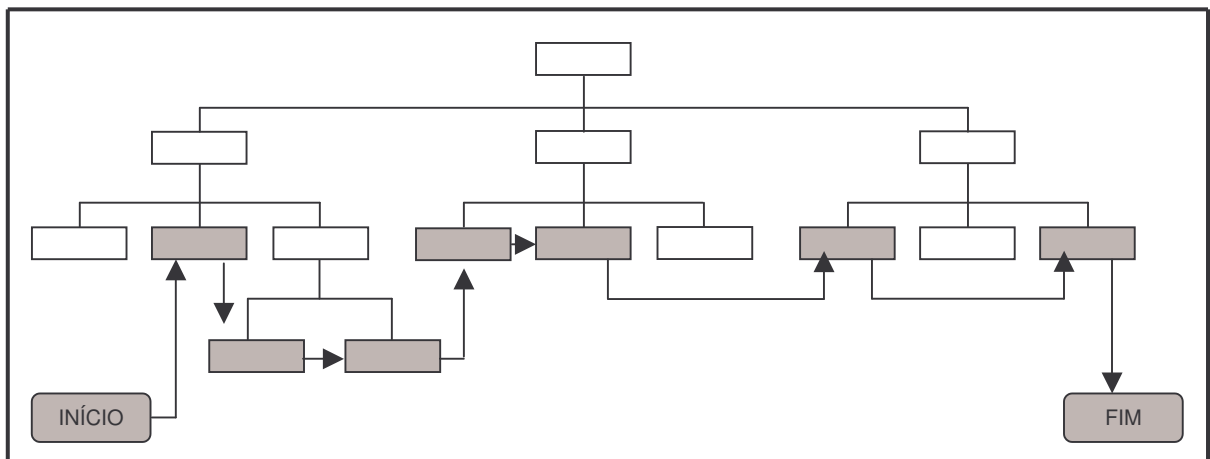


Figura 8 – O fluxo dos processos

Fonte: Walter (2001, p. 50)

Existem processos altamente complexos e processos simples; por essa razão Harrington (1993) defende uma hierarquia de processos (figura 9), para mostrar que, independentemente do nível de detalhe utilizado, a análise da inter-relação entre eventos compreende a análise de um processo.

Os processos organizacionais podem ser detalhados em diversos subprocessos. Estes por sua vez são compostos por diversas atividades, que em último nível constituem-se de diversas tarefas, as quais são consideradas como os menores microenfoques do processo como mostra a figura (9) (PESSOA, 2000).

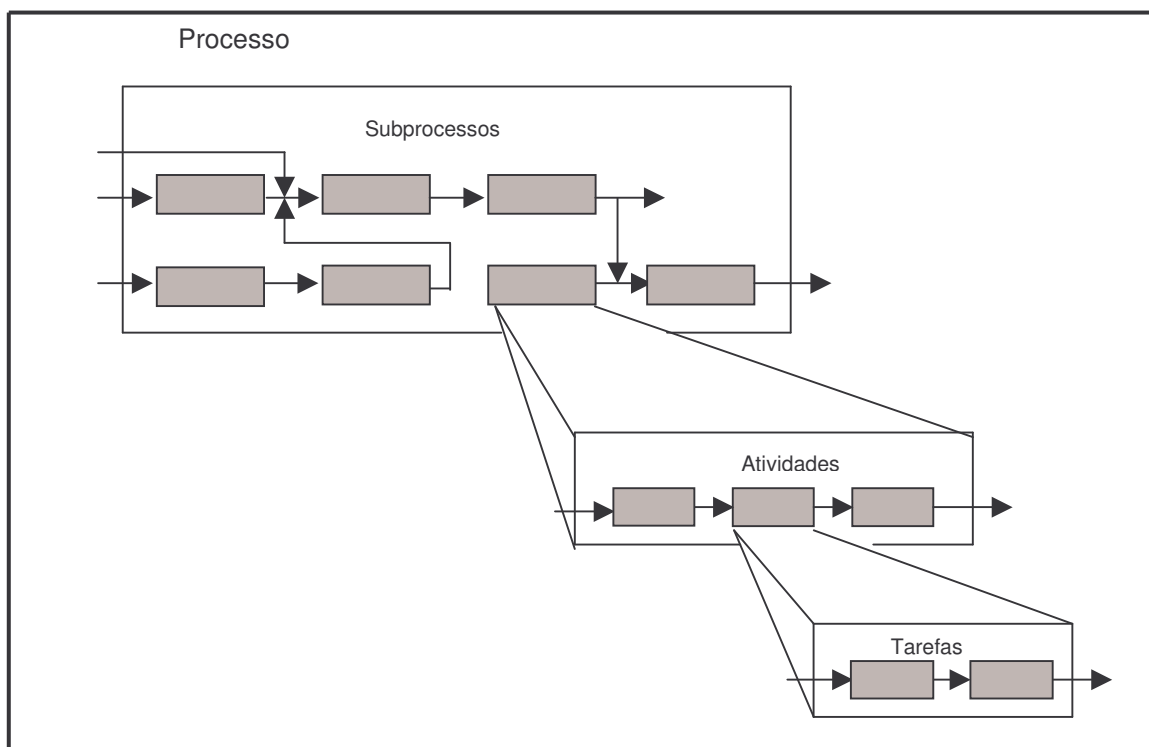


Figura 9 – Hierarquia do processo

Fonte: Harrington (1993, p. 34)

A gestão por atividades pressupõe que a organização é um conjunto de processos relacionados entre si, e que o fluxo da produção ocorre no sentido horizontal, percorrendo várias áreas funcionais, em cadeias de atividades inter-relacionadas, que são os processos. Na gestão tradicional o fluxo da produção é visto no sentido vertical, onde cada área responde apenas pela sua função. A visão funcional enfoca a estrutura organizacional, enquanto a de processo focaliza o próprio trabalho. Harrington (1993) observa que, entre várias, a principal diferença entre a visão funcional e a de processo está na avaliação de desempenho, onde a funcional mede o desempenho individual e a de processo mede o desempenho das atividades.

Para entender e aperfeiçoar os processos organizacionais é necessário analisá-los detalhadamente. Isto compreende identificar seus objetivos, seus usuários, suas fronteiras e o tempo do seu ciclo. É fundamental também, conhecer o fluxo de informações dentro do processo, assim como suas entradas e saídas e as expectativas dos seus usuários quanto ao mesmo (COSTA, 1999).

O aperfeiçoamento dos processos, ao mesmo tempo em que busca eliminar as barreiras funcionais e hierárquicas, assim como o excesso de burocracia, busca também dar agilidade ao fluxo de informações. As informações devem, necessariamente, acompanhar o fluxo de trabalho, para minimizar as falhas ou a falta de comunicação que normalmente ocorre nas organizações. No entanto, o entendimento e o aperfeiçoamento dos processos passa obrigatoriamente pela análise das atividades.

### **3.3 Atividades**

Como define Boisvert (1999, p. 89), “As atividades correspondem a um conjunto de tarefas efetuadas pela mão-de-obra, bem como pelas máquinas, em uma organização”. Além disso, as atividades basicamente respondem às indagações onde e por que os custos foram realizados. Segundo Brimson (1996, p. 63), “Uma atividade descreve o modo como uma organização emprega seu tempo e recursos para alcançar seus objetivos. [...] A função principal de uma atividade é converter recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em bens e serviços”.

As atividades podem ser classificadas em primárias e secundárias. As atividades primárias são aquelas que contribuem diretamente para a realização da missão da organização. Elas são a razão da existência da organização. E as atividades secundárias são aquelas que dão suporte às atividades primárias, ou seja, são desenvolvidas para suportar total ou parcialmente as atividades primárias da organização. Nas universidades, as atividades primárias são as atividades acadêmicas diretamente ligadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, enquanto as secundárias são as atividades de apoio, que são realizadas pela administração centralizada, ou seja, pelas pró-reitorias, assessorias e órgãos suplementares, que têm a função de dar suporte ao ensino, à pesquisa e à extensão.

O fato de algumas atividades de apoio não serem percebidas pelos usuários, não significa que devam ser eliminadas. Atividades de suporte administrativo, por exemplo, podem não agregar benefícios aos olhos dos acadêmicos, mas são indispensáveis ao desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. Neste caso, recomenda-se fazer uma racionalização dos recursos consumidos e uma análise do custo/benefício.

O custo de uma atividade é obtido através do rastreamento do custo de todos os recursos utilizados na sua execução. Como recursos entendem-se pessoas, máquinas, viagens, suprimentos, sistemas de computadores e outros que normalmente são expressos como elementos de custo no plano de contas da instituição. No custeio por atividades, a execução de uma atividade é entendida como consumo de recursos. E o custo do bem ou serviço é determinado por meio do rastreamento de custo das atividades consumidas na elaboração do produto.

A identificação dos custos com as atividades é uma maneira de medir o seu desempenho, pois torna-se possível conhecer o quanto cada atividade está consumindo de recursos da instituição. A partir desta informação o gestor pode eleger prioridades e definir suas metas através da gestão estratégica dos custos.

### **3.4 Gestão estratégica dos custos**

Com a atual conjuntura econômica e com um mercado competitivo e globalizado, cresce a cada dia a necessidade das organizações apurar adequadamente o seu custo de produção. Como afirmam Riccio *et al.* (2000, p. 68), “A crescente competitividade em todos os tipos de mercados tornou a informação de custos uma das bases mais importantes da contabilidade gerencial”. Neste sentido os gestores das universidades públicas também não podem prescindir de um sistema de custeio que lhes permita conhecer o custo real das atividades desenvolvidas e que lhes dê parâmetros da eficiência dos processos e da eficácia social da instituição.

De acordo com Santos (2001) as universidades públicas brasileiras necessitam de um sistema de custeio que permita quantificar adequadamente os gastos das atividades de ensino, pesquisa e extensão, tendo em vista possuírem um elevado número de atividades de apoio e conseqüentemente um montante alto de custos indiretos, que têm sido alocados, via de regra, aos objetos de custo de maneira subjetiva, prejudicando assim o processo de apuração dos custos.

O método de custeio por atividades (ABC) propõe dividir a organização em atividades, calcular os custos de cada uma, compreender o seu comportamento e identificar as causas desses custos. A partir daí, alocam-se os custos aos objetos de custos em função da intensidade de uso das atividades que deve ser medida por

meio das transações realizadas em cada período, isso diminui a subjetividade na alocação dos custos indiretos aos objetos de custo.

A seguir, demonstra-se toda a concepção teórica e metodológica do custeio baseado em atividades (ABC).

### 3.4.1 Custeio baseado em atividades (ABC)

O método de custeio baseado em atividades surgiu em meados da década de 80, com o objetivo de suprir a necessidade de informações mais adequadas sobre o custo de produção de bens e serviços. O custeio baseado em atividades parte do princípio que as atividades consomem recursos, e que os produtos utilizam tais atividades absorvendo seus custos. De forma que o principal objetivo do ABC é apurar os custos das atividades e encontrar uma base que relacione as atividades ao produto. O sistema ABC permite que os custos indiretos sejam direcionados primeiro às atividades e depois aos bens e serviços (KAPLAN e COOPER, 1998).

Segundo Martins (2000, p. 93), “O Custeio Baseado em Atividades, conhecido como ABC (*Activity-Based Costing*), é uma metodologia de custeio que procura reduzir sensivelmente as distorções provocadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos”.

O custeio baseado em atividades (ABC) foi desenvolvido para fornecer informações mais acuradas sobre os custos da organização. Ao relacionar os custos às atividades cria-se condição de medir o seu desempenho, uma vez que torna conhecido o montante de recursos que cada atividade consome. Com isso os gestores podem formular planos e executar ações de controle sobre atividades específicas. O ABC está inserido num processo de acumulação e rastreamento de custos e na avaliação do desempenho das atividades e dos processos organizacionais.

Neste sentido afirmam Player e Lacerda (2000, p. 24):

O ABC - custeio baseado em atividades é definido como uma metodologia que mede o custo e o desempenho de atividades, recursos e objetos de custo. [...] O ABC reconhece os relacionamentos de causa entre os geradores de custos e as atividades.

A lógica do ABC para a gestão dos custos é de fragmentar a organização em atividades, pois a atividade identifica o consumo de recurso em cada fase do processo e mostra, portanto, como os recursos são gastos e quais são os resultados (*outputs*) dos processos. Dessa forma, a principal função de uma atividade é converter os recursos (material, mão-de-obra e tecnologia) em bens e serviços, mesmo que esses recursos estejam distribuídos em diferentes áreas funcionais da organização (BRIMSON, 1996).

Martins (2000, p. 314) afirma: “Na verdade, o uso do ABC é extraordinário em termos de identificar o custo das atividades e dos processos e de permitir uma visão muito mais adequada para a análise da relação custo/benefício de cada uma dessas atividades e desses processos.”

A descrição das atividades da organização é o elemento característico do custeio baseado em atividades. Ela consiste em descrever os principais processos e suas repercussões sobre os custos.

De acordo com Boisvert (1999, p. 54),

É possível abordar a descrição das atividades da organização de duas maneiras distintas. A primeira consiste em: elaborar uma listagem de tarefas; reagrupar as tarefas em atividades; e reagrupar as atividades em processos. Trata-se, por conseguinte, de ir do menor para o maior. A segunda procede de modo inverso. Consiste em: definir os principais processos da organização; segmentar os processos em atividades de primeiro nível, segmentar essas últimas em atividades de segundo nível; e segmentar essas últimas em atividades de terceiro nível. Nesse caso, trata-se de ir do maior ao menor.

A primeira segue uma metodologia recomendada para a definição dos processos que se constituem de um reagrupamento de atividades não pertencentes à mesma unidade administrativa. A segunda segue uma metodologia que proporciona uma visão do conjunto dos principais processos antes de iniciar o seu detalhamento. Contudo, é a necessidade de informações que determina a escolha da metodologia, assim como a amplitude do projeto e a frequência do fornecimento das informações também influenciarão na escolha da metodologia (BOISVERT, 1999).

Considerando que na estrutura organizacional das universidades públicas os macroprocessos: ensino, pesquisa e extensão, são sistematicamente definidos e evidenciados por suas próprias características, o que proporciona ter uma visão

clara dos principais processos da instituição, escolheu-se a segunda metodologia, ou seja, aquela que segue do maior para o menor.

Assim, de acordo com a metodologia adotada, este trabalho terá o seguinte desdobramento: macroprocesso, processo, subprocesso e atividades. Como o grau de desdobramento depende do nível desejado da informação, para este caso específico, as atividades não serão segmentadas em tarefas pois o objetivo da pesquisa está centrado na gestão por atividades.

Portanto, identificando-se os custos de cada atividade, faz-se na seqüência o rastreamento dos custos através de direcionadores aos verdadeiros fatores que causam os custos, isto é, apropriam-se os custos das atividades aos respectivos objetos de custo.

#### 3.4.1.1 Objetos de custo

Objetos de custo são o ponto final para o qual os custos são apropriados. É a razão por que o trabalho de custeamento é desenvolvido em uma organização. Pode ser um produto, ou qualquer serviço que se queira custear, para as mais diversas finalidades (TURNERY, 1991).

Os objetos de custo consistem geralmente em bens e serviços da organização. No entanto algumas vezes certas atividades se constituem em objetos de custo, assim como clientes, fornecedores, contratos e projetos podem ser considerados objetos de custo.

Boisvert (1999, p. 92) define assim: “[...] objetos de custo constituem o que se pretende medir, sejam os bens e serviços, sejam igualmente os fornecedores e os clientes, ou ainda outros objetos”. No mesmo sentido afirmam Player e Lacerda (2000, p. 339): “Objeto de custo é qualquer cliente, produto, serviço, contrato, projeto ou outra unidade de trabalho para o qual se deseje uma medição de custos”.

Aos objetos de custo são apropriados dois tipos de custos: custos diretos e custos indiretos, que são assim definidos por Horngren *et al.* (2000, p. 20):

Custos diretos são os custos que podem ser identificados com o objeto de custo de maneira economicamente viável (custo efetivo), e os custos indiretos são os custos que estão relacionados ao objeto de custo, mas não podem ser identificados com este de maneira economicamente viável.



Os custos indiretos são alocados ao objeto de custo através do rastreamento de custo, que é a forma de estabelecer uma relação de causa e efeito. O rastreamento procura analisar a verdadeira relação entre o custo e o objeto de custo, identifica de maneira racional e analítica o que efetivamente gerou o custo (Martins 2000). Ou ainda, atribui o custo ao objeto de custo por meio de um relacionamento direto e de maneira economicamente viável. “O rastreamento é também chamado de atribuição direta” (PLAYER e LACERDA 2000, p. 339).

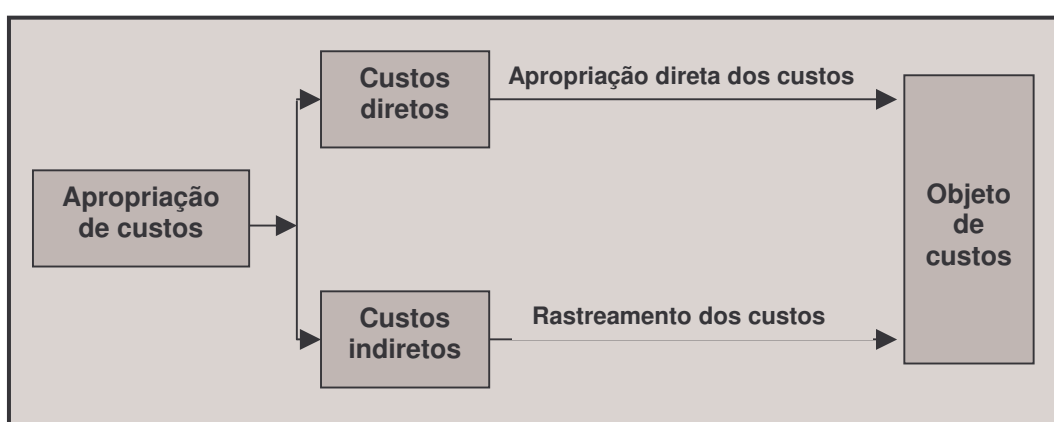


Figura 10 – Apropriação de custos.

Fonte: Horngren *et al* (2000, p. 20)

Como mostra a figura 10, a apropriação dos custos engloba os dois processos, ou seja, a apropriação direta dos custos, que é a transferência dos custos diretos ao objeto de custos, e o rastreamento dos custos, que é a transferência dos custos indiretos ao objeto de custos por meio de direcionadores de custos (*cost drivers*).

#### 3.4.1.2 Direcionadores de custo

O custeio baseado em atividades (ABC) é estruturado em dois estágios distintos: no primeiro, os recursos consumidos são alocados às atividades; no segundo, os custos das atividades são alocados aos objetos de custo. Fundamenta-se, portanto, no princípio de que são as atividades desenvolvidas na organização

que causam os custos, ao consumir os recursos, e de que são os objetos de custo que consomem as atividades (COSTA, 1999).



Figura 11 – Estrutura do custeio baseado em atividades.

Fonte: adaptado de Kaplan e Cooper (1998, p. 169)

Para alocar os recursos às atividades e estas aos objetos de custo, utilizam-se os direcionadores de custo. Estes se baseiam nas transações desenvolvidas e procuram retratar o que provoca os custos no processo de elaboração dos produtos. Os direcionadores de custo agregam os gastos e as despesas, conforme informações geradas pelo sistema contábil da organização, às atividades executadas (KAPLAN e COOPER, 1998).

Nesse sentido o custeio baseado em atividades está sustentado nas premissas de que as atividades consomem recursos, enquanto bens e serviços ou outros objetos de custo consomem atividades. Daí a necessidade dos direcionadores de custo, que devem refletir a causa básica das atividades e, conseqüentemente, da existência de seu custo.

Para Horngren *et al* (2000, p. 20)

Um direcionador de custo – também chamado de determinante de custo – é qualquer fator que afeta os custos totais. Isto significa dizer que uma mudança no direcionador de custo implicará uma alteração dos custos totais de um objeto de custo.

Ressalte-se que há dois tipos de direcionadores: os de primeiro estágio, também chamados de direcionadores de recursos, e os de segundo estágio, chamados direcionadores de atividades.

#### 3.4.1.2.1 Direcionadores de recursos

No primeiro estágio de alocação, os recursos consumidos na organização são apropriados às atividades através dos direcionadores de recursos que, são a base dessa relação. Os direcionadores de recursos têm como objetivo identificar a maneira como as atividades consomem os recursos e possibilitar a mensuração dos recursos utilizados na realização de cada atividade.

No quadro 1 encontram-se alguns exemplos de recursos consumidos na organização e os direcionadores que podem ser utilizados.

RECURSOS	DIRECIONADORES
Pessoal	Tempo (hora-homem)
Energia	Quilowatt / hora
Material de consumo	Valor requisitado
Instalações	Área ocupada
Manutenção	Tempo de manutenção
Depreciação	Valor dos equipamentos

Quadro 1 – Exemplos de recursos e direcionadores – primeiro estágio

Os custos dos recursos consumidos são extraídos da contabilidade da organização. Não há, portanto, grandes dificuldades na alocação dos recursos no primeiro estágio. Todavia, o conhecimento do processo é fator relevante para a definição do melhor direcionador em cada caso.

### 3.4.1.2.2 Direcionadores de atividades

Os direcionadores de atividades têm a finalidade de identificar a maneira como os objetos de custo consomem as atividades e servem para indicar a relação entre as atividades e os objetos de custo, possibilitando apurar o seu custo de forma mais acurada (MARTINS, 2000).

A escolha de direcionadores adequados à locação no segundo estágio exige maior cuidado. Trata-se, normalmente, de elementos não-financeiros, que além de servirem para o custeio dos objetos de custo, cumprem também importante papel na melhoria dos processos. A utilização de direcionadores de atividades não-financeiros possibilita aos gestores da organização definir um conjunto de indicadores qualitativos, que serve para estabelecer medidas de *performance* em relação à produtividade de cada atividade desenvolvida na elaboração de um objeto.

O segundo estágio requer profundo conhecimento das atividades desenvolvidas no processo. O quadro 2 apresenta alguns exemplos de atividades e direcionadores que poderão ser utilizados neste estágio de alocação.

ATIVIDADES	DIRECIONADORES
Cotar preços	Nº de cotações
Comprar materiais	Nº de pedidos
Receber materiais	Nº de ordens de compras / nota fiscal
Entregar materiais	Nº de requisição
Pagar fornecedores	Nº de faturas / cheques
Receber de clientes	Nº de duplicatas / clientes

Quadro 2 - Exemplos de atividades e direcionadores – segundo estágio

Neste segundo estágio pode-se utilizar vários direcionadores, porém recomenda-se escolher o que mais se relacione com a atividade e o objeto de custo. Cooper e Kaplan (1992) afirmam: “[...] direcionadores de atividades não são dispositivos para atribuir custos: eles representam a demanda do objeto de custo pela atividade”.

O custo de cada incidência do evento utilizado como direcionador de atividades pode ser utilizado como medida para orientar oportunidades de melhoria. A partir dessa informação, podem ser adotadas medidas para a melhoria do processo, como a análise dos custos que integram esse valor (GASPARETTO, 1999).

O método ABC, segundo Turney (1991), compreende duas visões: a de atribuição de custos, ou visão vertical, e a dos processos, ou visão horizontal, conforme mostra a figura 12.

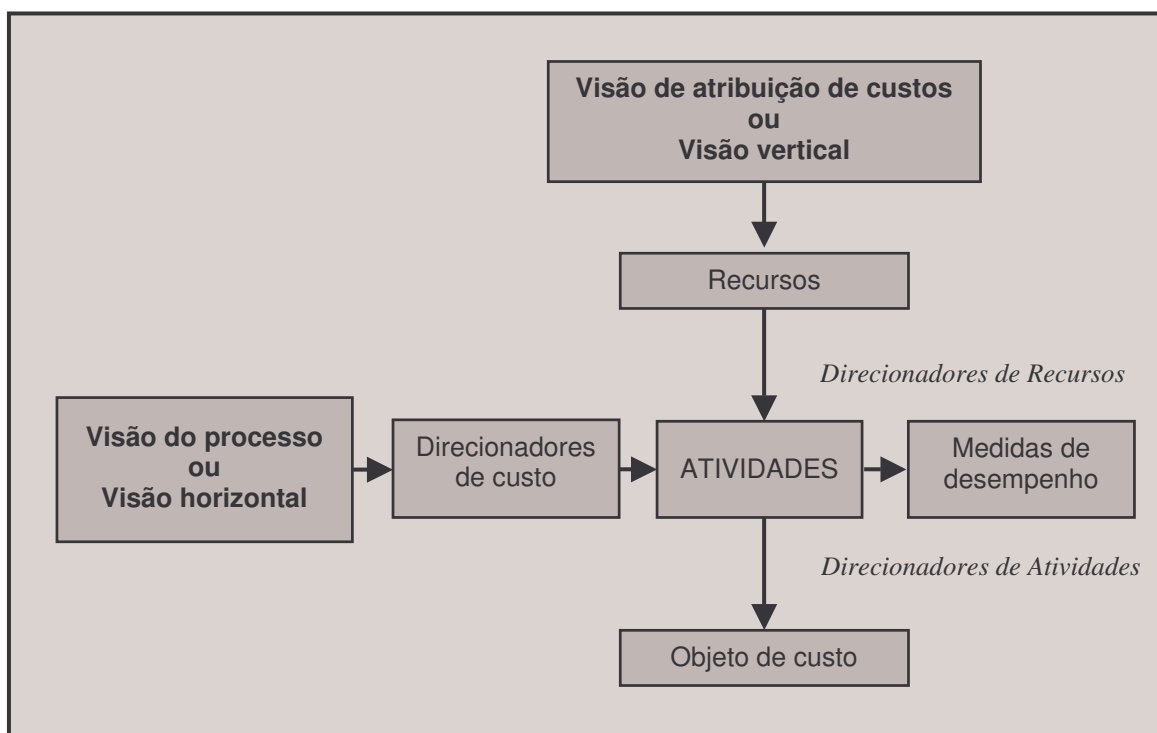


Figura 12 – As duas visões do método ABC.

Fonte: Turney (1991)

A visão vertical objetiva o custeio das atividades e dos objetos de custo, o qual se dá em dois estágios distintos. Por meio dos direcionadores de recursos custeiam-se as atividades, e posteriormente utilizam-se direcionadores de atividades para alocar os custos das atividades aos objetos de custo. Observa-se que a metodologia possibilita identificar um direcionador para cada atividade, bem como o custo de cada uma separadamente. Isto é de suma importância para a gestão das

atividades, além do que, torna-se possível o custeio dos mais diversos objetos de custo.

A visão horizontal tem como objetivo a análise não financeira das atividades e a sua interdependência dentro de um processo, o que torna possível criar medidas de desempenho para avaliar as atividades e promover a melhoria contínua dos processos. As medidas de desempenho descrevem como as atividades são desenvolvidas e as avaliam em termos de qualidade, eficiência e custo de execução, o que servirá para monitorar o desenvolvimento dos processos ao longo do tempo, observar possibilidades de melhorias e verificar a eficácia das medidas implementadas. As medidas de desempenho também poderão ser utilizadas como parâmetro de comparação entre áreas da organização ou na prática do *benchmarking* (COSTA, 1999).

A visão horizontal apresenta uma análise qualitativa dos processos; os direcionadores de custos não são fatores quantitativos, como são os direcionadores de atividades e os direcionadores de recursos da visão vertical. São fatores que apenas indicam as causas dos custos.

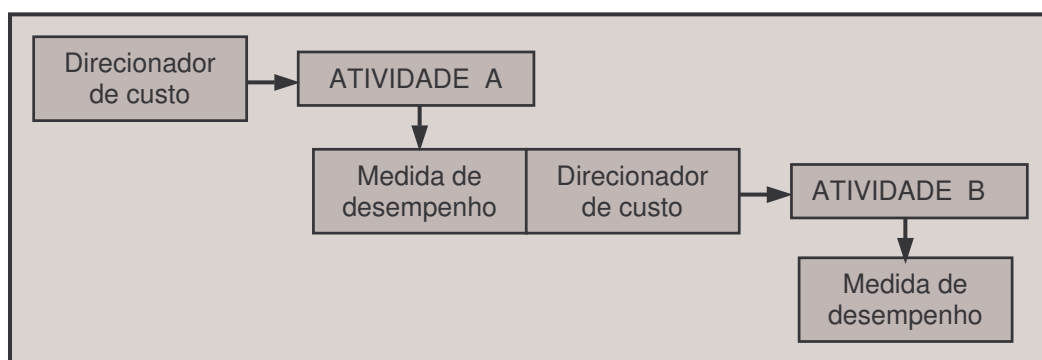


Figura 13 – Relação entre atividades: visão horizontal.

Fonte: Turney (1991)

De acordo com Turney (1991), o método de custeio baseado em atividades (ABC) integra as informações não financeiras da visão horizontal às informações de custos da visão vertical, unindo forças para gerar uma visão total do trabalho realizado, facilitando a gestão das atividades e a avaliação de desempenho dos processos.

Nesse sentido, também afirma Santos (2001, p. 19):

O ABC possibilita a análise dos custos sob duas visões: visão vertical ou de custeio: para a apropriação dos custos aos objetos de custo através das atividades realizadas, e a visão horizontal ou de processos: para captação dos custos dos processos através das atividades realizadas, também conhecida por *Activity Based management* – ABM.

Como visto, o método de custeio baseado em atividades (ABC), além de possibilitar a análise e a apropriação dos custos aos produtos é o principal fornecedor de informações para a gestão por atividades (ABM).

### 3.5 Gestão por atividades (ABM)

A gestão por atividades é uma extensão natural do custeio baseado em atividades. Compreende o gerenciamento a partir das informações geradas pelo ABC para, de acordo com as metas da organização, desenvolver ações que levem à melhoria contínua dos processos.

Para Geishecker (1997, p. 18),

O ABC deve ser visto não apenas como um sistema de informação financeira, mas como parte de um sistema global de Gerenciamento Baseado em Atividade. Enquanto o ABC determina quanto custa um bem, o ABM identifica como uma atividade impulsiona o negócio. [...] O ABM bem-sucedido é uma solução interfuncional que combina dados financeiros tradicionais com informações não-financeiras para fornecer contribuições estratégicas nas áreas de planejamento, operações e avaliação de uma organização. É uma ferramenta analítica para o processo decisório.

Segundo Boisvert (1999, p. 92), “A gestão por atividades diz respeito ao processo de gestão realizado com base em informações da contabilidade por atividades, geralmente utilizando-se do modelo dos processos”.

Para Atkinson *et al.* (2000), o custeio baseado em atividades é o procedimento que mede os custos dos objetos, e a gestão baseada em atividades é o processo administrativo que usa a informação gerada pelo custeio baseado em atividades para melhorar o desempenho da organização, evidenciando a execução mais eficiente das atividades.

Para Player e Lacerda (2000, p. 24),

A ABM – gestão por atividades é uma disciplina que se concentra na gestão de atividades como o caminho para a melhoria do valor recebido pelo cliente. [...]. A ABM inclui a análise dos geradores de custos, a análise das atividades e a medição do desempenho. A gestão baseada em atividades é derivada do custeio baseado em atividades, sendo este sua principal fonte de informação.

A partir das informações geradas pelo método ABC o gestor pode avaliar o desempenho de cada atividade e, se necessário, redirecionar os recursos para conseguir sua melhor utilização.

Santos (2001, p. 7) comenta:

A eficácia dos gestores envolvidos com a educação pode ser melhorada pelo uso das informações geradas a partir da contabilidade por atividades, pois se parte da hipótese que sua aplicação nas instituições de ensino superior pode ser útil, devido aos seguintes pressupostos:

- os gastos da administração superior das instituições de ensino são quase predominantemente indiretos em relação aos serviços de ensino, pesquisa e extensão;
- as instituições de ensino superior administram múltiplos projetos e cursos com diferentes necessidades de informação;
- os investimentos em imobilizados são relevantes [...].

Uma vez identificados os processos e as atividades da universidade, o gestor, utilizando-se das informações geradas pela contabilidade por atividades, poderá priorizar os investimentos para as atividades relevantes e mais importantes para a instituição. Neste sentido, a gestão por atividades possibilita analisar com mais clareza o custo de cada processo, o que viabiliza a realização de orçamento mais adequado à realidade, e conseqüentemente, a definição de políticas de decisão mais acertadas.

A prática convencional para elaboração de orçamento na universidade pública brasileira passa normalmente por um processo de negociação e disputa de força e poder entre os diretores de centros, chefes de departamentos, coordenadores de programas específicos e pró-reitores. Isto pode trazer a algumas áreas certo descontentamento, o que pode gerar conflitos internos.

Com a implementação da gestão por atividades, a instituição passa a elaborar o seu orçamento também por atividades, o que permite a universidade autorizar e controlar os recursos com base nas demandas previstas pelas atividades



realizadas, e elaborar o seu orçamento baseando-se mais em fatos e menos em fatores como poder, influência e habilidades de negociação.

A seguir apresentam-se as etapas que devem ser observadas para a implementação da gestão por atividades (ABM).

### 3.5.1 Etapas de implementação da ABM

Existem várias considerações importantes que toda organização deve levar em conta ao implementar um projeto de ABM. As principais a serem observadas são que o momento seja oportuno, e que os recursos necessários estejam disponíveis para as iniciativas da ABM. Geishecker (1997, p. 22) afirma: “Uma implementação bem-sucedida exige a combinação de capacitação técnica, financeira e comportamental com os recursos financeiros e tecnológicos necessários”. Observa ainda que a maioria das iniciativas bem-sucedidas foi implantada projeto por projeto, e não no estilo tudo ou nada.

É essencial que haja comprometimento organizacional com o projeto, não bastando o envolvimento de alguns. Trata-se de oportunidade que pode mudar fundamentalmente a mentalidade operacional de toda a organização.

Apesar de todo projeto de ABM ser único, em razão da peculiaridade de cada organização, o seu plano de desenvolvimento e implementação inclui as etapas apresentadas na figura 14, ou pelo menos a maioria delas – não necessariamente na mesma seqüência. A organização pode modificar a ordem e a ênfase dada a essas etapas para atender às necessidades específicas, porém, recomenda-se utilizá-las como guia para implementação do projeto (PLAYER e LACERDA, 2000).

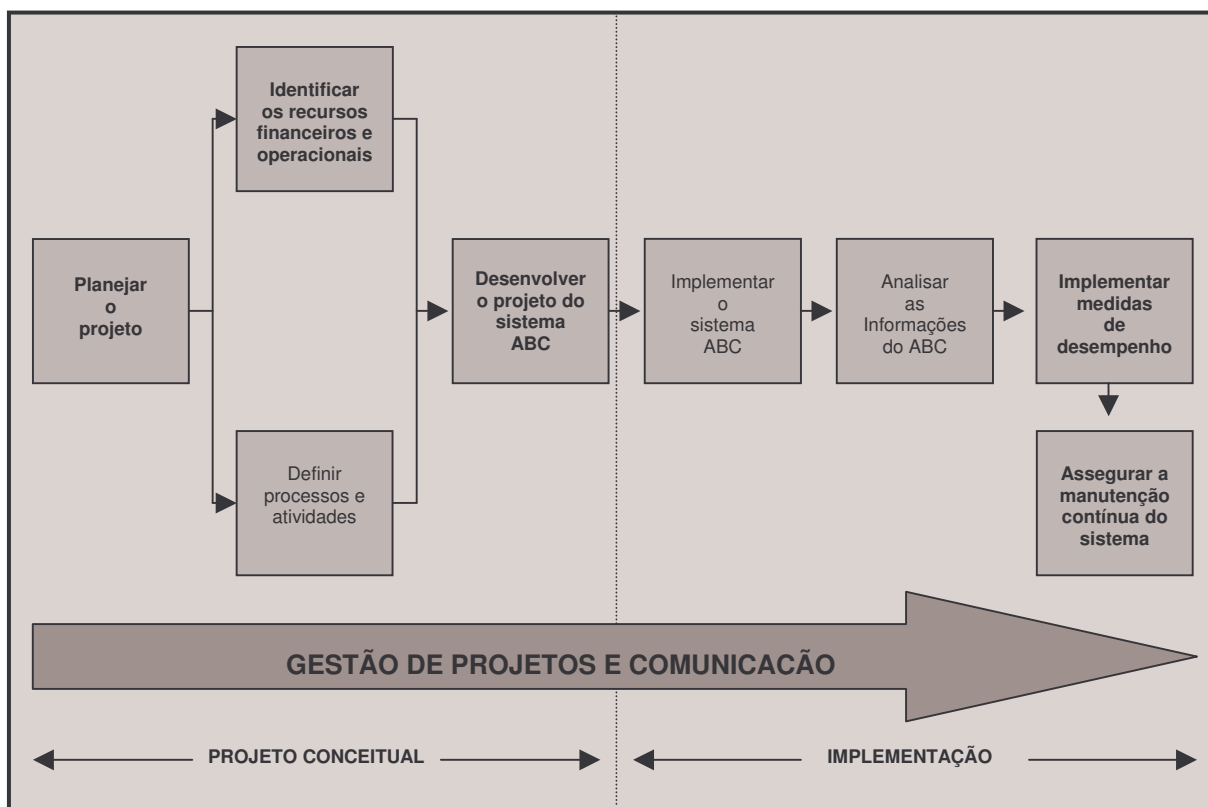


Figura 14 – Etapas da implementação de um projeto de ABM.

Fonte: Player e Lacerda (2000, p. 28)

Assim, apresenta-se o que requer e o que significa cada etapa de implementação de um projeto de ABM, segundo o raciocínio e a orientação do modelo apresentado por Player e Lacerda, (2000).

### 3.5.1.1 Planejamento do projeto

O êxito de todo projeto depende do seu planejamento inicial, sendo importante, nesta etapa, elaborar estratégia de ação a partir de sua divulgação interna, a fim de amenizar as possíveis resistências que poderão surgir durante as demais etapas de sua implementação.

A etapa inicial de um projeto para a gestão por atividades, de acordo com Player e Lacerda (2000), requer tempo e esforço da organização, mas é fundamental para o sucesso da sua implementação.

Os principais objetivos desta etapa são:

- identificar a seqüência das etapas;
- evidenciar os objetivos do projeto;
- identificar e instruir os principais beneficiários;
- organizar e instruir as equipes do projeto;
- desenvolver o plano de trabalho e os cronogramas da implementação.

O apoio da alta administração e a instrução da equipe responsável pela implementação do projeto, no que diz respeito aos objetivos e benefícios da gestão por atividades – ABM, são fatores fundamentais para aceitação geral do projeto. De nada adianta as informações da ABM serem boas se não forem aceitas e utilizadas com eficácia, pois não terão valor nenhum.

Para garantir a eficácia da implementação se faz necessário, nesta etapa, divulgar os objetivos do projeto, formalizar a equipe que irá trabalhar e realizar instrução e treinamento para ABM em três níveis: (1) alta administração, (2) usuários e (3) membros da equipe do projeto. Cada um desses grupos possui necessidades específicas de instrução, que devem ser abordadas e trabalhadas para que o projeto seja bem-sucedido (PLAYER e LACERDA, 2000).

Cabe ressaltar que, em se tratando de universidade pública, o projeto para implementar a ABM deve considerar a estrutura e a cultura da instituição, o que faz da etapa inicial o ponto principal para conseguir as informações e os recursos necessários para o êxito de sua implementação. Assim, busca-se na próxima etapa, identificar os recursos que serão utilizados pela universidade no desenvolvimento de suas funções.

#### 3.5.1.2 Identificação dos recursos

Nesta etapa busca-se analisar e compreender o plano de contas da universidade em questão, para definir os recursos consumidos no desempenho de suas funções, sejam elas, acadêmicas ou administrativas. Como recursos entendem-se equipamentos, tecnologia, instalações, materiais, mão-de-obra, suprimentos e quaisquer outros itens utilizados na realização de uma determinada atividade. A principal fonte de identificação dos recursos para o modelo de ABM é o

plano de contas geral da instituição. Uma vez identificados os recursos que a universidade utiliza, passa-se para a definição dos processos e das atividades.

#### 3.5.1.3 Definição dos processos e das atividades

O objetivo desta etapa é fazer o mapeamento dos processos para se ter uma visualização completa da universidade e a compreensão das atividades executadas em cada processo. Esse servirá de estrutura básica do método ABC, tanto em sua visão vertical quanto em sua visão horizontal.

O mapa dos processos na gestão por atividades - ABM serve para definir a seqüência das atividades desenvolvidas na universidade e os custos associados a cada atividade. Com a identificação dos processos criam-se condições para desenvolver a base principal da ABM, que é o método de custeio por atividades – ABC.

#### 3.5.1.4 Desenvolvimento do método de custeio por atividades - ABC

Essa etapa é fundamental para a eficácia do modelo, pois é nela que se estrutura a base da gestão por atividades (ABM). Ela consiste em desenvolver na universidade a estrutura do método de custeio por atividades (ABC). Nesse momento, define-se o nível de detalhamento que as informações deverão conter, para que seja relevante ao processo de tomada de decisão. As informações geradas pelo método ABC são a fonte das análises realizadas pela ABM, onde se propõem, se implementam e se avaliam as medidas de desempenho dos processos.

Recomenda-se que antes de implementar o custeio por atividades em toda a organização, eleja-se uma área relevante para, inicialmente, testar a metodologia implementando o método ABC através de um projeto piloto.

### 3.5.1.5 Implementação do método ABC

Aconselha-se que sejam implementados inicialmente um ou mais projetos pilotos, para facilitar a compreensão e a definição do desenho final do método ABC. Isto possibilitará uma visualização integral do processo e identificará as dificuldades e os benefícios do método. Os pontos observados no estudo piloto podem ser usados para ganhar tempo e recursos quando da implementação integral do ABC.

Em razão da complexidade da estrutura organizacional da universidade pública brasileira, recomenda-se iniciar por uma que se julgue relevante para a instituição e que possibilite analisar a eficiência das informações geradas pelo método ABC.

### 3.5.1.6 Análise das informações geradas pelo método ABC

Nesta etapa do projeto, as informações do ABC já estão disponíveis para interpretação. Como o ABC fornece uma visão mais abrangente dos custos, os resultados devem ser analisados com ênfase na melhoria dos processos. A partir desta etapa pode-se analisar as informações segundo a visão vertical e horizontal do método ABC. Inicia-se aqui a gestão por atividades, que passa a trabalhar com todas as informações no sentido de implementar medidas de desempenho para avaliar a eficiência de cada processo.

### 3.5.1.7 Implementação das medidas de desempenho

Para implementar medidas de desempenho, Turney (1991) recomenda seguir três passos importantes: (1) análise das atividades, (2) identificação de fatores que provocam custos e (3) medição do que interessa para o sucesso da organização.

O primeiro passo: a análise das atividades, na gestão da universidade pública brasileira, deve compreender as atividades relevantes, sejam elas, acadêmicas ou administrativas, que permitam utilizar o conceito de *benchmark*, ou seja, que permitam fazer comparações entre as melhores práticas. O segundo

passo: identificação dos fatores que provocam custos, consiste em analisar se os direcionadores de custos foram escolhidos criteriosamente, pois a qualidade das informações de custos depende do uso adequado dos direcionadores. O terceiro e último passo: medição do que interessa para o sucesso da organização, resume em medir os fatores ligados aos objetivos e metas globais da universidade, ou seja, avaliar as ações desenvolvidas que refletem no desempenho institucional.

Para isto, a avaliação de desempenho deve funcionar como instrumento do processo de gestão permitindo rever e atualizar as práticas através da sua contínua monitoração.

#### 3.5.1.8 Manutenção contínua do sistema

Player e Lacerda (2000) afirmam que a etapa final de uma implementação bem-sucedida é a determinação de como será realizada a manutenção do sistema de ABM. Assim como qualquer outro sistema, a ABM precisa ser continuamente atualizada e validada. As atividades mudam ao longo do tempo; novas atividades serão acrescentadas e outras serão eliminadas pelas iniciativas de melhorias. Novos produtos serão desenvolvidos e outros serão eliminados. Entre os principais objetivos da etapa de manutenção da ABM estão a identificação de áreas para melhorias, com o objetivo de aperfeiçoar o modelo e integrá-las; o estabelecimento de responsabilidade pela atualização e manutenção contínua do modelo e o estabelecimento de *feedback* relativo aos padrões de uso.

Para alcançar esses objetivos, algumas ferramentas e técnicas essenciais podem e devem ser empregadas, tais como: avaliações periódicas do sistema, entrevistas de atualização, medição do desempenho e o estabelecimento de uma equipe permanente de ABM.

#### 3.5.2 Adequação do ABC/ABM às universidades públicas brasileiras

Os estudos realizados por Boisvert (1999), Santos (2001) e Peter (2001) sobre o método de custeio por atividades (ABC) e a gestão por atividades (ABM) demonstram que a adequação dessas ferramentas à gestão das universidades

públicas brasileiras pode proporcionar maior qualidade ao seu processo de gestão, dando aos gestores uma visão mais detalhada de como os recursos são utilizados no ensino, na pesquisa e na extensão.

A gestão por atividades tem sua base estrutural nos processos e nas atividades, e não nas funções ou nos tradicionais centros de custos das organizações. Isto a torna diferente da gestão tradicional e apresenta-se como fator de sucesso da sua adequação às universidades públicas, pois as funções ensino, pesquisa e extensão passam a ser tratadas como macroprocessos organizacionais, conseqüentemente, passíveis de valoração e mensuração.

As funções ensino, pesquisa e extensão, concebidas como macroprocessos, possibilitam que os cursos - sejam eles de graduação ou pós-graduação -, bem como os projetos de pesquisa e de extensão, sejam gerenciados como processos organizacionais constituídos pelas atividades primárias e secundárias. Com a metodologia do custeio ABC podem-se rastrear e quantificar os recursos consumidos pelas atividades, permitindo-se assim, conhecer, em termos de custo, quanto representam para cada processo as atividades primárias e secundárias.

A adequação do custeio (ABC) e da gestão por atividades (ABM) às universidades públicas brasileiras evidencia a melhoria que pode ser proporcionada na qualidade do processo de gestão e da estrutura organizacional, contribuindo para a eliminação ou redução dos pontos críticos apontados neste trabalho, com relação ao processo de gestão.

#### 3.5.2.1 Adequação do ABC/ABM ao processo de gestão

O processo de gestão de uma organização deve ser composto pelas fases: planejamento, execução e controle, para garantir a formulação de estratégias e viabilizar a execução dos métodos e controlar as ações implementadas para alcançar os objetivos e as metas desejadas.

A adequação do ABC/ABM ao processo de gestão das universidades públicas vai segregar a instituição em três macroprocessos: ensino, pesquisa e extensão. Isto possibilita identificar a vocação institucional e localizar os pontos fortes e os pontos fracos da organização, o que permite desenvolver um

planejamento estratégico de longo prazo, levando em consideração as ameaças e as oportunidades que o ambiente externo proporciona à instituição.

O planejamento estratégico deve ser elaborado observando a realidade dos macroprocessos ensino, pesquisa e extensão, e respeitando a potencialidade e a deficiência de cada centro de conhecimento. A partir daí desenvolvem-se ações operacionais para superar as deficiências e aumentar as potencialidades de acordo com a vocação de cada curso.

Na gestão por atividades a execução e o controle do planejamento estratégico e operacional serão realizados por meio do método de custeio por atividades, que gera um conjunto de informações elaborado a partir dos macroprocessos, processos e atividades, dando uma visão mais detalhada do ensino, da pesquisa e da extensão.

No tradicional modelo de gestão por centro de custo a avaliação de desempenho é realizada visando aos centro de custos ou departamentos; no modelo proposto de gestão por atividades a avaliação visa aos macroprocessos, processos e atividades, buscando avaliar o desempenho de cada um em relação aos recursos utilizados, ao tempo de sua execução e à qualidade dos serviços prestados.

A partir da adequação do ABC/ABM à estrutura das universidades públicas passa-se a utilizar o sistema de Contabilidade por Atividades, estruturado a partir de um plano de contas e de um sistema de informação também por atividades, os quais deverão estar alinhados à respectiva estrutura organizacional, possibilitando assim o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho que compreenda todos os processos institucionais.

O orçamento financeiro no tradicional modelo de gestão é realizado levando em consideração o volume de recursos estimado para cada centro de custo ou departamento, ao passo que no modelo proposto de gestão por atividades, o número de execuções da atividade e o custo para executá-la é que definirão o montante de recursos financeiros e físicos que serão orçados para cada processo e macroprocesso.

A gestão por atividades possibilita criar instrumento de controle e avaliação dos processos e das atividades, o que dá aos gestores efetivas condições de avaliar a sua área de responsabilidade.

A concepção estrutural da gestão por atividades favorece a implantação de um sistema de avaliação institucional, isto porque a ABM trata os cursos e os



projetos de pesquisas e extensão como processos, o que possibilita avaliar o desempenho e a eficácia de cada um. A gestão por atividades favorece a avaliação setorial e institucional e atende às necessidades de informação de acordo com nível de poder de decisão de cada gestor.

A eficácia social da universidade pública brasileira deve ser medida considerando os interesses e o grau de satisfação da sociedade em relação aos serviços prestados por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, sem negligenciar a comunidade interna da instituição.

A gestão por atividades cria um banco de dados por processos e atividades, e torna mais analítico o sistema de informação, dando mais qualidade às informações gerenciais e fornecendo aos gestores informações mais detalhadas em relação a sua área de responsabilidade..

#### 3.5.2.2 Adequação do ABC/ABM ao sistema de informações

A gestão por atividades focaliza as atividades e os processos, e isso facilita implantar um sistema de informação institucional que integre todas as áreas da estrutura organizacional. O banco de dados por processos e atividades fornece informações mais analíticas aos gestores, possibilitando-lhes conhecer efetivamente a realidade de sua área de responsabilidade. Permite identificar as informações relacionadas aos cursos, programas, projetos de pesquisa e de extensão, facilitando à tomada de decisão no âmbito setorial e institucional.

O banco de dados por processos e atividades favorece desenvolver um sistema de informação que abranja todas as ações de ordem administrativa que podem se refletir no processo de gestão das universidades. Trata-se de um sistema de informação que se comunique com os aplicativos setoriais, para fornecer dados do sistema de custos, do patrimônio, da contabilidade, do financeiro, do pessoal, do convênio e captação de recursos, e fazer o acompanhamento dos processos.

A qualidade do sistema de informação é fundamental para a gestão universitária; facilita o trabalho de formulação de estratégia e do chamado *accountability*, dando maior transparência e visibilidade às ações institucionais.

Como a gestão por atividades focaliza as atividades e os processos, isso ajuda a implantar um sistema de avaliação institucional que avalie os planos e as

metas estabelecidas para os macroprocessos ensino, pesquisa e extensão nos níveis setorial e institucional, combatendo assim os interesses corporativos voltados para ganhos imediatos com benefícios restritos e de interesses isolados.

A transparência administrativa é fator relevante na gestão das instituições públicas. A sociedade, como sua mantenedora, tem o direito de saber como os recursos públicos estão sendo utilizados no desenvolvimento de suas atividades. A transparência administrativa faz parte da responsabilidade social das instituições públicas perante a sociedade que as sustenta.

A gestão por atividades torna mais transparentes as ações dos gestores públicos. Com a utilização da contabilidade por atividades, que é estruturada a partir das informações do custeio ABC e de um plano de contas organizado por atividades, ganha maior transparência a aplicação dos recursos públicos aos olhos da sociedade.

A contabilidade financeira utilizada pelas universidades públicas não atende adequadamente à transparência administrativa exigida pela sociedade. Ela utiliza os tradicionais centros de custos para a acumulação dos gastos, e isso não é suficiente para evidenciar onde realmente os recursos foram aplicados.

Na gestão por atividades os cursos, os projetos de pesquisa e de extensão serão tratados como processos, e isso dará aos gestores condições de rastrear os recursos consumidos em cada atividade empregada no desenvolvimento de cada processo, imprimindo assim maior transparência ao processo decisório da instituição.

### 3.5.2.3 Adequação do ABC/ABM ao processo decisório

O processo decisório das universidades públicas brasileiras é considerado oneroso e inadequado para os dias atuais, pelo fato de sua estruturação dar prioridade às atividades do ensino em detrimento das atividades de pesquisa e de extensão.

Na gestão por atividades as decisões são tomadas seguindo a lógica dos macroprocessos: ensino, pesquisa e extensão, que têm um processo decisório adequado às suas necessidades. As decisões do macroprocesso ensino, por exemplo, podem seguir um processo mais lento, pois as atividades relacionadas ao

ensino, na sua maioria, não requerem tanta urgência, devido às suas próprias características. O mesmo não ocorre com as atividades dos macroprocessos pesquisa e extensão. Os projetos de pesquisa e de extensão têm características diferentes, portanto devem ser gerenciados de acordo com suas especificidades, e não devem receber tratamentos padronizados. Cada projeto, seja ele de pesquisa ou de extensão, tem um ciclo de vida próprio, que exige decisões ágeis para não ficar comprometido o seu desenvolvimento.

Com a segregação da universidade em macroprocessos - ensino, pesquisa e extensão - torna-se mais ágil o processo decisório, tendo-se em vista a possibilidade de estabelecer uma hierarquia de poder centrada nos macroprocessos e nos processos. Cada gestor deve responsabilizar-se pelas atribuições que lhe cabem, o que reduz a burocracia e torna o processo decisório mais ágil e flexível.

#### 3.5.2.4 Adequação da ABM a estrutura organizacional

Predomina nas universidades públicas a tradicional estrutura verticalizada e funcional, na qual prevalece a visão departamental, que burocratiza a organização e a deixa pouco flexível. No modelo de gestão por atividades a universidade deve adequar-se à estrutura horizontal, na qual se prioriza a visão dos processos e das atividades, o que favorece a comunicação entre as áreas, tornando-a menos burocrática e mais flexível.

A estrutura organizacional por processos e atividades busca reduzir os níveis hierárquicos para dar maior agilidade ao processo decisório. O primeiro nível de poder compreende a Administração estratégica, formada pelos conselhos superiores e pela reitoria. A administração estratégica é a responsável pelas decisões de cunho institucional em nível de macroprocesso. O segundo nível, denominado administração centralizada, é constituído das unidades administrativas e de apoio, que compreendem as pró-reitorias e as assessorias, e é responsável pelas decisões de níveis operacionais de apoio. O terceiro nível, denominado administração descentralizada, é constituído pelos centros de conhecimentos e pelos cursos, e responde pelas decisões operacionais no desenvolvimento dos processos ensino, pesquisa e extensão.

Diferentemente dos modelos de estrutura por centro de custo ou departamento, o modelo proposto possibilita estabelecer um sistema de poder centrado nos macroprocessos e nos processos. Toda a hierarquia da organização deve ser organizada levando-se em consideração a estrutura organizacional por processos e atividades.

Nessa proposta de estrutura organizacional para as universidades públicas, a responsabilidade do gestor deve estar centrada nos macroprocessos e nos processos. Cada gestor deve responder pelo desempenho das atribuições a ele designadas, de modo que as atividades sob sua responsabilidade sejam realizadas na forma planejada.

A estrutura organizacional baseada em macroprocessos e processos facilita a articulação entre os cursos e conseqüentemente proporciona uma maior integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão, pois a visão horizontal prioriza os processos, reduzindo a burocracia e o isolamento departamental.

Procurou-se neste capítulo levantar o estado da arte no que diz respeito à gestão por atividades (ABM), referenciando os principais pesquisadores da área, tanto nacionais como estrangeiros. Utilizaram-se os conceitos consagrados que regem essa disciplina e citaram-se as principais ferramentas e técnicas essenciais para a implementação da ABM; porém não se julga ter-se esgotado o tema, que é amplo e encontra-se em desenvolvimento. Além disso, todo projeto de ABM deve ser considerado único, pois a ênfase e os elementos a serem considerados dependem da finalidade e da característica de cada organização.

Como se pode perceber nos conceitos expostos no decorrer deste capítulo, a gestão por atividades possibilita não apenas melhorar a eficiência da gestão das universidades públicas, mas também evidenciar à sociedade a forma como os recursos estão sendo utilizados, bem como quais as atividades necessárias para que se tenha um produto com a qualidade desejada pela sociedade.

## **CAPÍTULO IV – PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO POR ATIVIDADES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

### **4.1 Introdução**

A universidade pública brasileira passa por um momento que requer reflexão e diálogo com a sociedade para rediscutir o seu papel de produtora e socializadora do conhecimento. O momento exige da universidade pública uma postura de articulação que melhore o processo de comunicação entre a sociedade, o Estado e a economia, para contribuir de forma efetiva com as mudanças e as transformações que vêm ocorrendo no mundo, na sociedade e nas organizações.

As críticas que se fazem à universidade pública brasileira exigem mudanças de ordem estrutural e gerencial, bem como a reformulação das diretrizes para o ensino, a pesquisa e a extensão, com metas e objetivos definidos, com procedimentos de avaliação de desempenho e acompanhamento sistemático.

As mudanças requeridas na busca da simplificação organizacional e da melhoria da eficiência operacional não significam vincular a universidade pública à lógica do mercado, mas apenas ampliar o seu horizonte de atuação, através de novas práticas de gestão que a tornem menos burocrática e mais ágil nas tomadas de decisão. A característica peculiar da universidade pública brasileira de instituição responsável pelo desenvolvimento, reprodução e socialização do conhecimento deve ser respeitada e preservada sob qualquer circunstância; porém, como organização social, ela precisa de um modelo de gestão que responda às indagações da sociedade no tocante à sua responsabilidade na utilização dos recursos públicos.

A universidade pública, como organismo social, está sujeita à interferência do ambiente interno e externo, uma vez que os recursos necessários para o cumprimento de sua missão são viabilizados através da interação com outras entidades. O ambiente da universidade pública é composto por fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e outros que, de forma direta ou indireta, interferem no seu dia-a-dia, como mostra a figura 15.

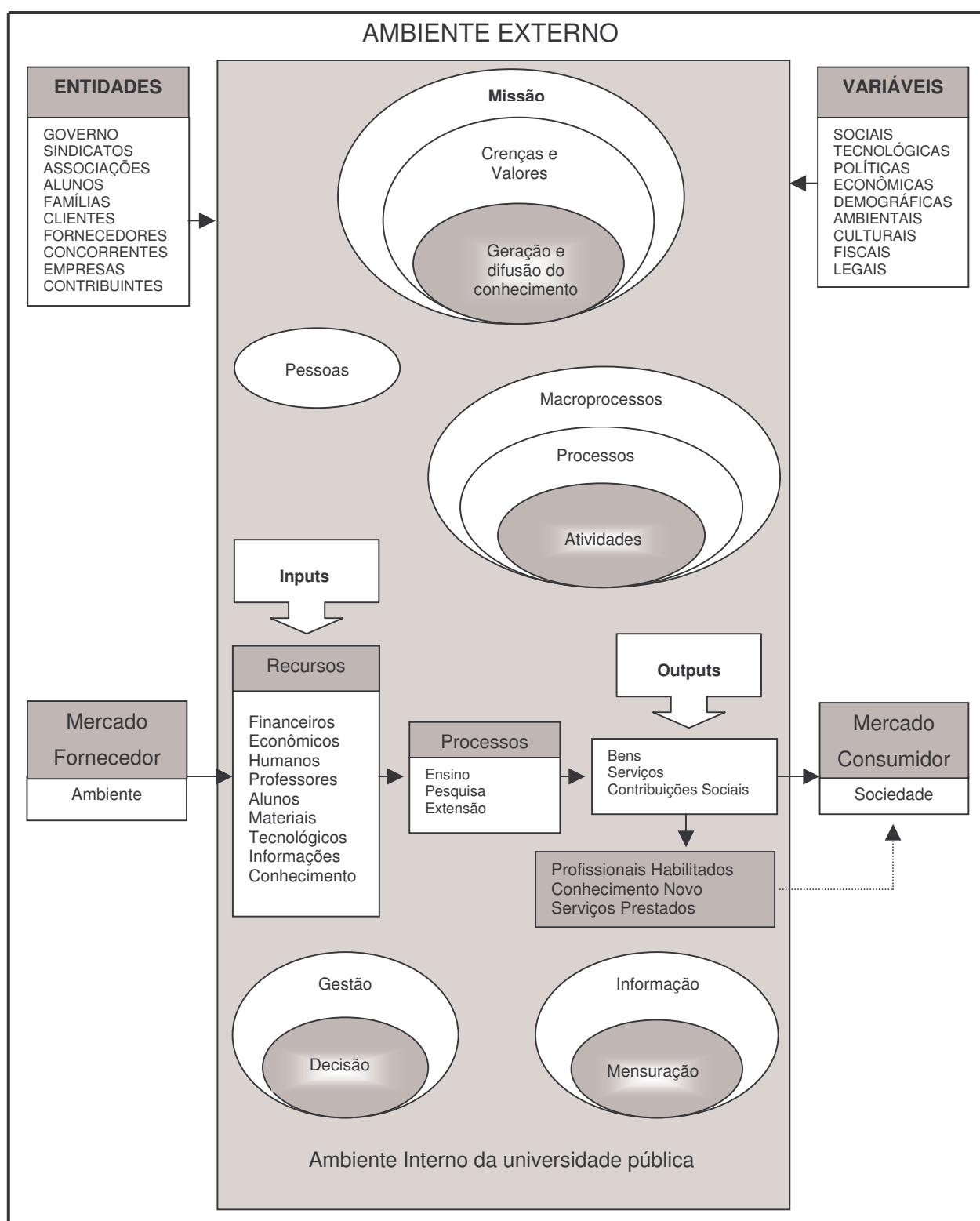


Figura 15 - O ambiente da universidade pública brasileira

Fonte: adaptado de Benedicto (1997, p. 26)

A figura 15 é uma adaptação da figura apresentada originalmente por Benedicto (1997), a qual representou as instituições de ensino como sistema aberto. Para demonstrar o ambiente das universidades públicas brasileiras, com suas especificidades, fazem-se necessárias algumas adaptações. Assim, fica evidente que as universidades públicas estão inseridas em um contexto ambiental em permanente mudança, como salienta Carvalho (1997, p. 146): “[...] este ambiente tem influência direta na missão, objetivos e metas, bem como nas concepções filosóficas da universidade. [...] Como concepções filosóficas entendem-se a cultura, as políticas, as normas e procedimentos que direcionam a universidade”.

Cabe ressaltar que, apesar da universidade pública brasileira estar inserida em um ambiente de mudança, sua missão não pode ficar a mercê da transitoriedade ambiental. Fundamentada nos anseios da sociedade a missão institucional deve ter um caráter duradouro.

Como contribuição ao estudo da gestão universitária, e sem a intenção de torná-lo único e definitivo apresenta-se na figura 16, a proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, que foi desenvolvido a partir da fundamentação conceitual da ABM e das análises críticas do atual modelo de gestão dessas instituições.

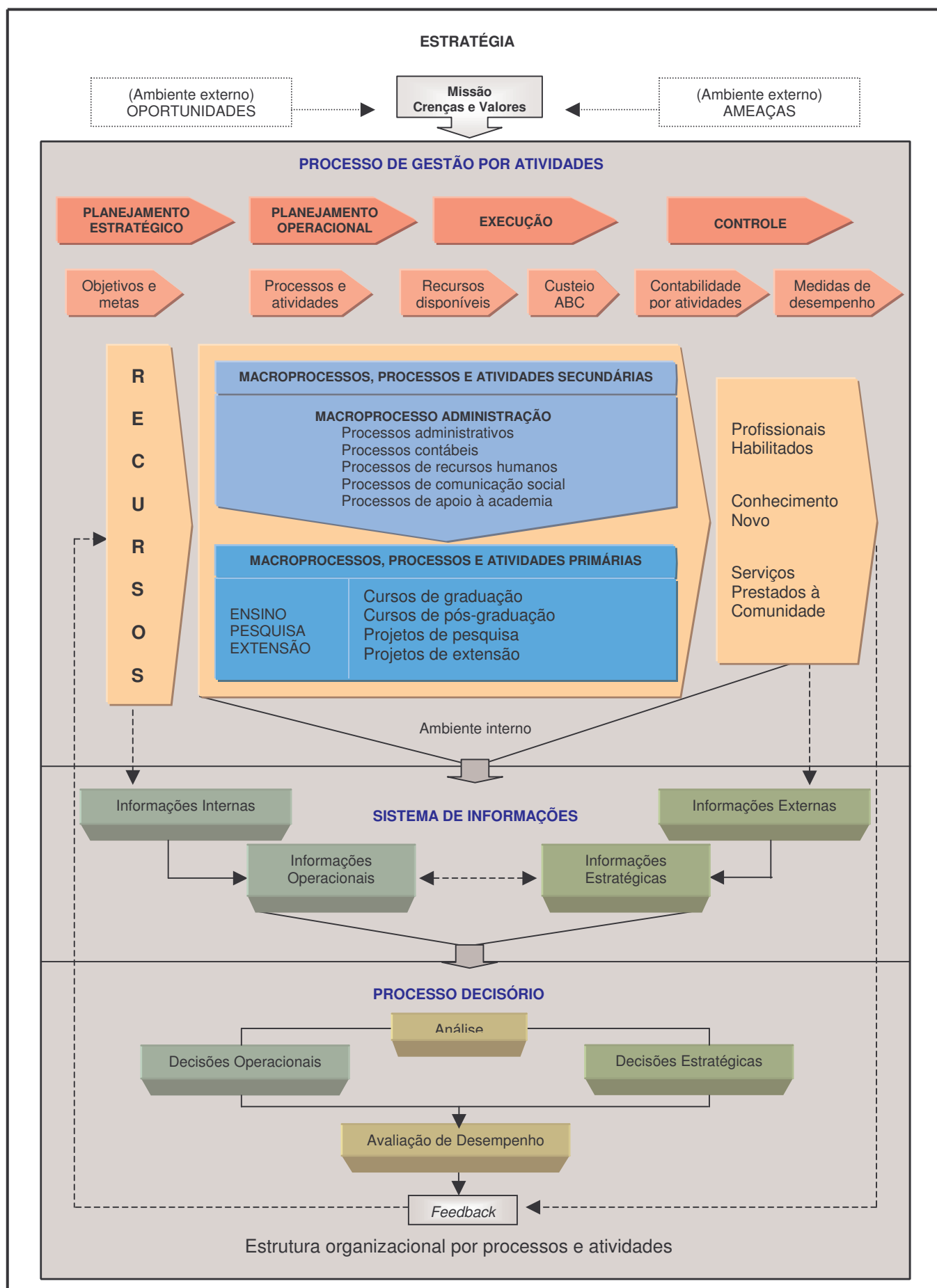


Figura 16 – Proposta de modelo de gestão por atividades para UPBs.



O modelo proposto rompe com a atual estrutura organizacional e com o modelo de gestão das universidades públicas brasileiras, que há tempo deixaram de atender adequadamente às suas necessidades gerenciais. O modelo de gestão por atividades é estruturado a partir dos seguintes componentes: missão, crenças e valores; processo de gestão; sistema de informações; processo decisório e estrutura organizacional por processos e atividades.

#### **4.2 Missão, crenças e valores**

A missão de uma organização pública deve refletir os motivos pelos quais foi criada e é mantida, bem como as responsabilidades que ela tem no atendimento às necessidades da sociedade. As universidades públicas brasileiras têm sua missão fundamentada na Constituição Federal e na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que pressupõem a educação como direito de todos, cabendo à universidade colaborar para o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho com base nos princípios da igualdade, da liberdade e do pluralismo de idéias.

As crenças predominantes nessas instituições estão fortemente relacionadas aos valores culturais da nação brasileira, bem como às normas aceitas e aprovadas em seus estatutos e regimentos internos, que contemplam de certa forma as crenças e os valores dos gestores, da comunidade acadêmica e da sociedade em que está inserida.

Para que haja uma interação pró-ativa entre a universidade pública e a sociedade em constante mutação é necessário entendê-la como um sistema social aberto às mudanças ambientais de ordem demográfica, econômica, ecológica, tecnológica, política e cultural. Isto significa dizer que o desempenho da universidade pública brasileira junto à sociedade passa pela capacidade desta última em adaptar-se às mudanças ambientais, transformando as ameaças em oportunidades para a instituição.

O modelo de gestão por atividades não implica em renúncia às crenças e aos valores da universidade pública. Ele propõe que a missão, crenças e valores sejam formalizados e divulgados, para serem incorporados pelos gestores e demais servidores e, ao mesmo tempo, compreendidos e aceitos pela sociedade. O modelo

proposto busca melhorar as condições gerenciais para garantir que a missão da instituição seja cumprida de forma racional e transparente.

#### **4.3 Processo de gestão por atividades**

Mesmo que de forma rudimentar, toda organização possui um processo de gestão, e é por meio dele que se estabelecem mecanismos para a realização das ações planejadas. Portanto, processo de gestão é o conjunto de procedimentos adotados pelos gestores para alcançar os objetivos propostos.

No modelo proposto de gestão por atividades, os gestores passam a enxergar a universidade por meio dos macroprocessos ensino, pesquisa, extensão e administração segregando-os em processos e atividades, o que possibilita conhecer em detalhes a gestão universitária. Dessa forma aumenta a visão do processo de gestão e tornam mais transparente à sociedade as ações desenvolvidas pelos gestores.

Com a segregação da universidade conhece-se o quanto de recursos é necessário para o desenvolvimento das atividades primárias e secundárias. A partir daí os gestores têm condições de gerenciar os recursos de acordo com a relevância das atividades para os macroprocessos: ensino, pesquisa e extensão.

O processo de gestão deve estar voltado à missão da organização, de forma que as crenças e os valores institucionais sejam os parâmetros do comportamento dos gestores na formulação das estratégias e na condução dos métodos a serem seguidos para que os objetivos e as metas sejam alcançados.

As fases do processo de gestão por atividades devem indicar os meios de atingir seus objetivos, e possibilitar que os gestores em todos os níveis hierárquicos visualizem as ações que deverão implementar. O planejamento estratégico, o planejamento operacional, a execução e o controle, precisam estar sincronizados para que os gestores tomem decisões que venham ao encontro da missão institucional.

#### 4.3.1. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico, primeira fase do processo de gestão, que faz a relação com o ambiente externo, tem por objetivo analisar o cenário em que a instituição está inserida e traçar as diretrizes estratégicas para a organização. Para identificar as possíveis oportunidades e ameaças, é indispensável a análise das variáveis do ambiente externo, como níveis das atividades econômicas, mudanças no cenário político, reivindicações dos grupos sociais, demandas da sociedade, novas legislações e possibilidade de parcerias com entidades dos setores público e privado. É necessário também analisar, no ambiente interno, os pontos fortes e os pontos fracos da instituição, podendo-se citar como exemplos a situação econômica e financeira da entidade, o nível de produção acadêmica e científica, a capacitação do corpo docente, o relacionamento com a sociedade e a estrutura física da instituição.

Na gestão por atividades o planejamento estratégico deve ser elaborado a partir dos macroprocessos: ensino, pesquisa, extensão e administração, cujo trabalho é identificar as potencialidades e as deficiências de cada um, e estabelecer os objetivos e as metas específicos para cada macroprocesso de acordo com a sua capacidade. A segregação da universidade em macroprocessos, processos e atividades evidenciam os pontos fortes e os pontos fracos e identifica onde estão localizados, o que permite desenvolver ações focalizadas, contínuas e controladas, nas quais todos os responsáveis e colaboradores envolvidos precisam estar comprometidos com a sua finalidade.

A instituição deve ser vista de forma integrada para garantir que as metas estabelecidas sejam alcançadas dentro do planejado. O planejamento estratégico na gestão por atividades não pressupõe apenas a continuidade da instituição, mas também a sua adaptação ao novo, para enfrentar as ameaças, aproveitar as oportunidades e garantir maior eficiência na execução dos projetos institucionais, que serão implementados no planejamento operacional.

#### 4.3.2. Planejamento operacional

Definidos os objetivos e as metas da instituição, inicia-se a fase do planejamento operacional, que consiste na escolha de um plano de ação a ser implementado no curto e médio prazo, de acordo com o estabelecido no planejamento estratégico. Isto requer um detalhamento do plano de ação dentro da perspectiva temporal considerada pela organização, quantificando-se e programando-se os recursos de acordo com a disponibilidade orçamentária da instituição.

O planejamento operacional, na realidade, traduz as diretrizes estratégicas delineadas no plano das idéias em ações concretas, de forma que possibilite aos gestores quantificar os recursos necessários para a sua implementação. Esta fase é que garante a continuidade da instituição, bem como o cumprimento de sua missão.

Na concepção da gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, o planejamento operacional requer que os gestores dos diversos centros de conhecimentos e das pró-reitorias estejam conscientes de que a forma de utilização dos recursos em suas áreas de responsabilidade implica no resultado da instituição como um todo. Portanto, o planejamento operacional deve ser realizado buscando estabelecer a melhor forma de executar as atividades, de forma a maximizar o seu resultado individual, para que os objetivos estratégicos da instituição sejam alcançados adequadamente.

Na proposta de modelo de gestão por atividades a estrutura organizacional da universidade pública brasileira será visualizada por processos e por atividades, de forma que o planejamento operacional seja elaborado na visão dos macroprocessos: ensino, pesquisa, extensão e administração, os quais podem e devem ser segregados em processos e estes em subprocessos ou atividades. Por exemplo: o macroprocesso ensino pode ser dividido em dois processos: ensino de graduação e ensino de pós-graduação. Estes, por sua vez, poderão ser segregados em vários subprocessos, que são desenvolvidos através das atividades realizadas pelos órgãos acadêmicos e das diversas unidades administrativas da universidade (figura 17).

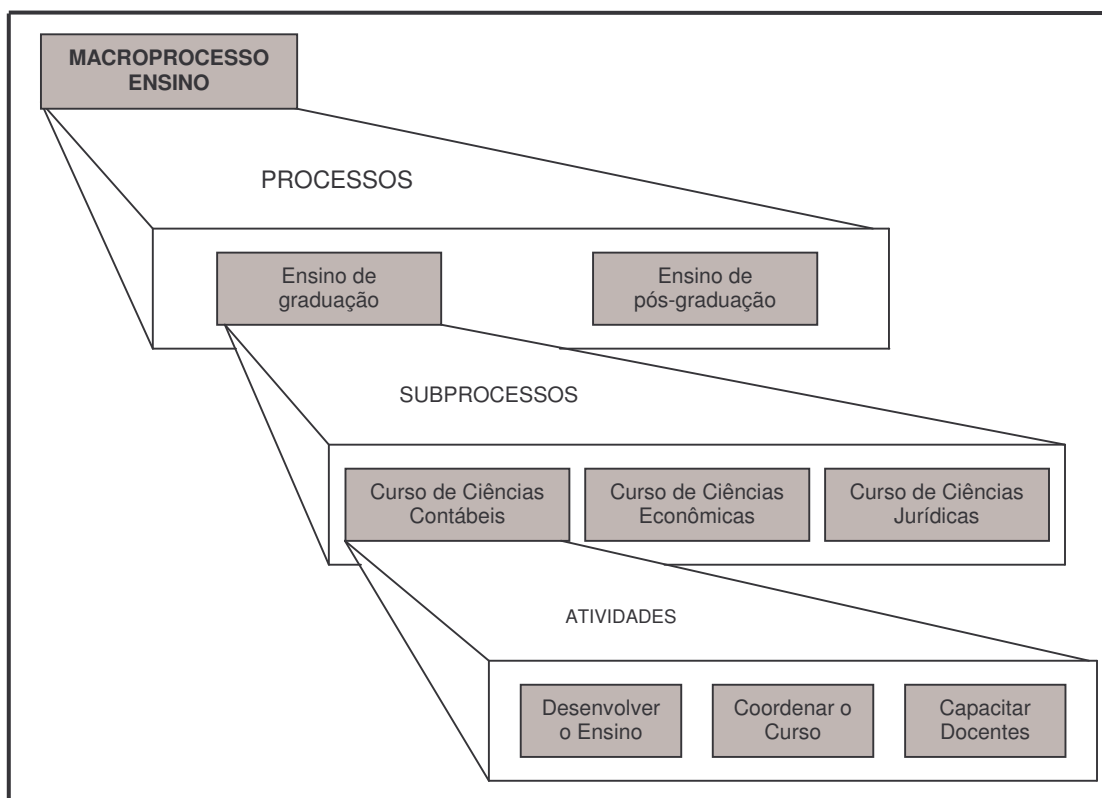


Figura 17 – Segregação do macroprocesso ensino

Nessa visão, o macroprocesso ensino, na universidade, percorre várias áreas funcionais em cadeias de atividades inter-relacionadas que formam os processos organizacionais. Dada a segregação estrutural do macroprocesso, isto requer que o planejamento operacional seja elaborado de acordo com a sua estrutura, o que possibilitará maior controle da execução das ações planejadas. O planejamento operacional de cada macroprocesso deve especificar os recursos necessários para o seu desenvolvimento, bem como envolver os responsáveis pela execução, com procedimentos e prazos estabelecidos.

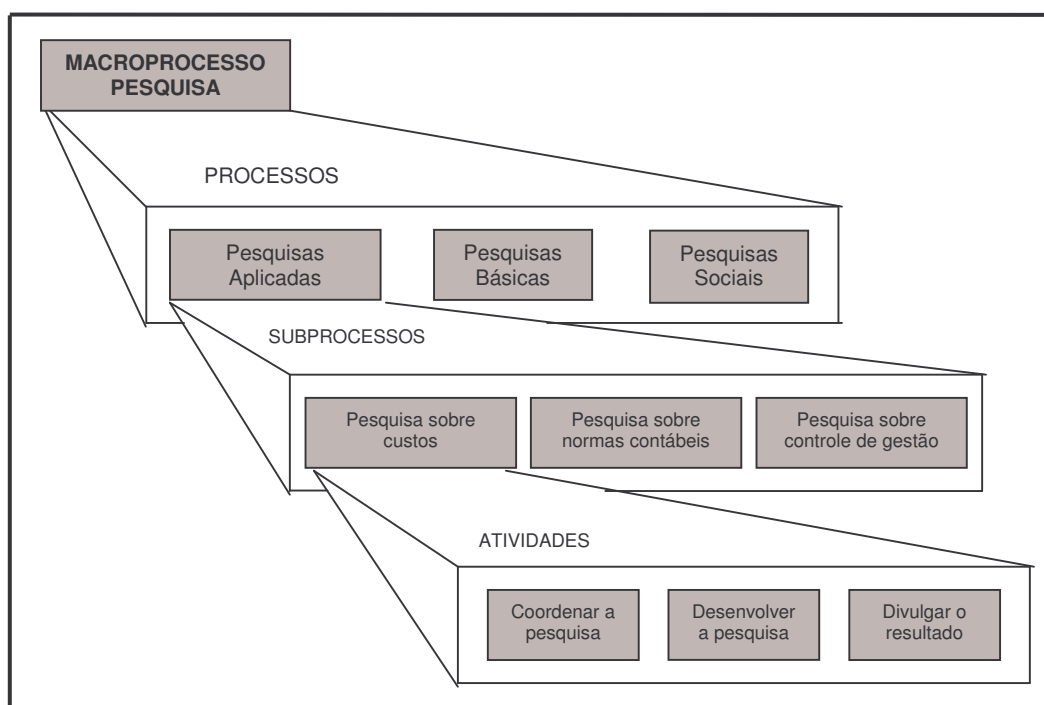


Figura 18 – Segregação do macroprocesso pesquisa

Da mesma forma, com a segregação do macroprocesso pesquisa em processos, subprocessos e atividades, o planejamento operacional deve ser elaborado de maneira que contemple todas as fases de desenvolvimento da pesquisa. Nesse sentido, o plano operacional deve ter certo nível de flexibilidade para adequar-se às exigências do macroprocesso, pois cada pesquisa tem um cronograma de acordo com a sua especificidade, de forma que algumas podem sofrer interrupções provocadas por variáveis externas, não controláveis pela instituição. Assim, os gestores devem identificar onde há maior necessidade de recursos e como estes serão utilizados. Isto permitirá avaliar a *performance* de cada projeto desenvolvido.

Para o macroprocesso extensão, deve-se seguir o mesmo raciocínio. Uma vez definida a política institucional de extensão, cabe ao planejamento operacional viabilizar a sua implementação, detalhando os recursos necessários e um cronograma de execução que permita avaliar o desempenho das ações desenvolvidas.

A figura 19 demonstra a segregação do macroprocesso extensão, que permite identificar os recursos utilizados no desenvolvimento da extensão universitária.

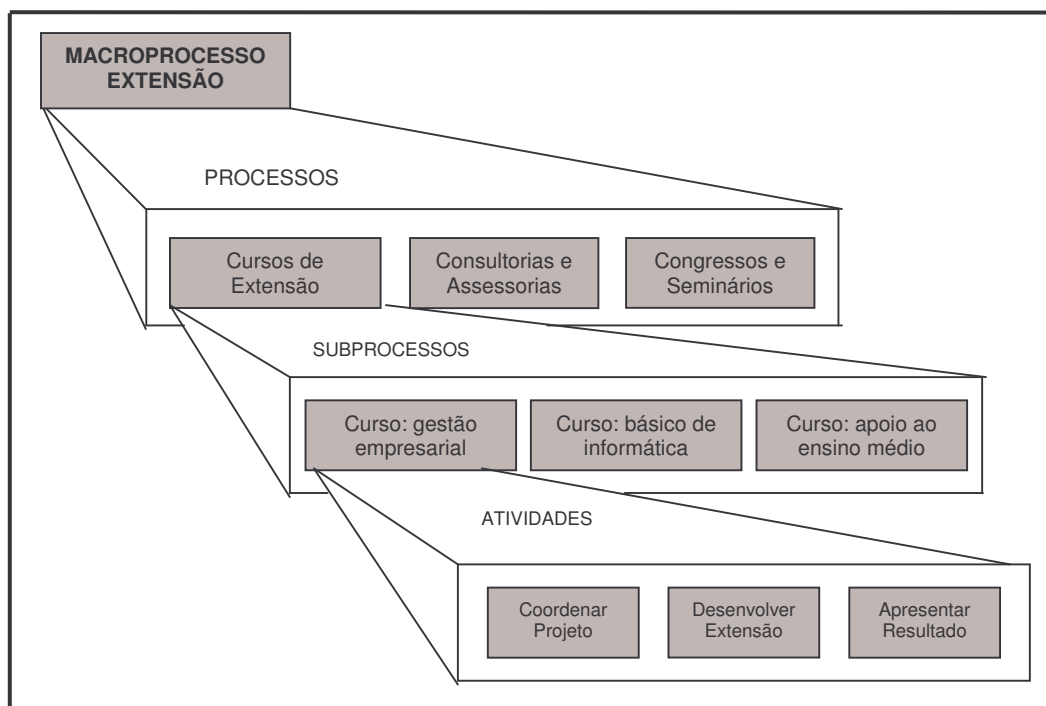


Figura 19 – Segregação do macroprocesso extensão

No modelo proposto de gestão por atividades, o planejamento operacional deve ser realizado buscando estabelecer a melhor forma de executar as atividades, maximizando o seu resultado individual e, conseqüentemente, contribuindo para que os planos estratégicos sejam alcançados com sucesso pela universidade.

Em conformidade com a estrutura do modelo proposto, o planejamento operacional de cada macroprocesso, processo e atividades deverá conter:

- os recursos necessários ao seu desenvolvimento;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis pela sua execução.

Assim, inicia-se o processo de concretização dos planos e das ações, que é a fase da execução.

#### 4.3.3. Execução

A execução é a fase do processo de gestão responsável pela transformação do planejamento em ações concretas. É exatamente nessa fase que o planejado deixa de ser teoria e passa a ser prática, transformando recursos em bens e serviços. As ações realizadas na fase de execução devem estar em consonância com o que tiver sido planejado anteriormente, para se obter o resultado esperado. A execução decorre da ação gerencial, que envolve a utilização dos recursos disponíveis e o método de custeio ABC, pelo qual se fará a apuração dos custos das ações executadas.

Assim, na proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, a fase de execução abrange os recursos utilizados nas atividades primárias e nas atividades secundárias, os quais serão apurados pelo método de custeio ABC, que atende adequadamente não apenas aos processos de manufatura de bens, mas também à produção de serviços e de conhecimento.

O sucesso da fase de execução depende da clareza dos objetivos traçados no planejamento e dos recursos orçamentários disponíveis para a implementação dos planos estabelecidos. Além disso, faz-se necessário acompanhar a execução através de instrumentos que assegurem a utilização adequada dos recursos e o desempenho das ações em consonância com o planejado, o que será feito por meio do controle.

#### 4.3.4. Controle

O controle tem por objetivo acompanhar e verificar o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento. Nesta fase faz-se o confronto dos resultados obtidos com o que foi anteriormente planejado. O controle propicia a mensuração e avaliação dos resultados, o que possibilita visualizar se há ou não necessidade de correção de rumos.

Na proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, o controle deve utilizar-se de duas ferramentas de apoio à gestão: o orçamento por atividades e as medidas de desempenho. A primeira servirá para controlar os recursos utilizados com base em um plano de contas por atividades, e a



segunda, para avaliar os resultados alcançados na execução das metas e dos objetivos definidos pelo planejamento de acordo com os padrões desejados, sejam estes de produtividade, eficiência, qualidade ou economicidade.

Nessa concepção, deve-se usar a contabilidade por atividades que como ferramenta de gestão supera a contabilidade tradicional, que se limita a registrar e controlar os recursos apenas por centro de custos.

Na proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, as medidas de desempenho precisam estar incorporadas ao projeto institucional, para avaliar o planejamento e a execução. Assim a universidade contará com instrumentos que possibilitam medir o seu desempenho global e setorial, fornecendo informações relevantes para a tomada de decisão nos vários níveis da organização e estimulando o processo de melhoria contínua.

Isso exige da organização um sistema de informação que facilite a definição de indicadores de desempenho. Embora existam vários indicadores que podem ser utilizados na avaliação de *performance*, cada organização pode criar seus próprios indicadores, de acordo com suas necessidades de controle. Na prática, é preciso saber selecionar os indicadores compatíveis com a natureza e a característica de cada organização.

Na gestão das universidades públicas, recomenda-se utilizar medidas de desempenho em três níveis de abrangência: global, por processos e por atividades. Os indicadores de abrangência global destinam-se a avaliar a instituição como um todo. A mensuração pode ser vista sob duas dimensões: externa e interna. Na dimensão externa busca-se avaliar o processo de interação da universidade com a sociedade e a sua eficácia social; na dimensão interna visa-se, basicamente, dar suporte às análises de caráter gerencial. Por sua vez, os indicadores dos processos e das atividades servem para avaliar o desempenho de cada um, visando desenvolver mecanismos para otimizar os recursos consumidos, o tempo de execução e a qualidade dos serviços prestados, bem como alimentar o sistema de informação da organização.

#### 4.4 Sistema de informação por atividades

A gestão por atividades pressupõe um sistema de informação cuja arquitetura possibilite a inter-relação dos diversos processos organizacionais. Para que o sistema de informação atenda de forma adequada às necessidades de informações dos gestores nos vários níveis hierárquicos, sua arquitetura precisa estar compatível com a estrutura de decisão e de responsabilidade pela execução das atividades.

A proposta de modelo de gestão por atividades para as universidades públicas brasileiras requer uma arquitetura que atenda às necessidades de informações da instituição como um todo. No entanto, a arquitetura da informação deve ser construída para fornecer dois tipos de informações: as estratégicas e as operacionais. As informações estratégicas são advindas do ambiente externo e centradas em vários aspectos mutáveis, que servem de indicadores para a instituição enfrentar as mudanças ambientais exploráveis; e as informações operacionais são colhidas do processo de gestão por meio da contabilidade por atividades, que tem como base o plano de contas por atividades, cuja finalidade é subsidiar o gestor no processo decisório com informações de caráter operacional (ver figura 20).

Os gestores, a partir das informações que emergirão do sistema de contabilidade por atividades, e dos dados produzidos pelo método de custeio por atividades, podem dispor de informações num nível de detalhamento que possibilita controlar e avaliar:

- todas as atividades realizadas no âmbito dos macroprocessos;
- os recursos consumidos em cada atividade;
- o agrupamento das atividades em processos;
- o agrupamento dos processos em macroprocessos;

O desenvolvimento de um sistema de informação gerencial por atividades contribui para tornar mais transparentes os resultados das ações desenvolvidas em cada macroprocesso.

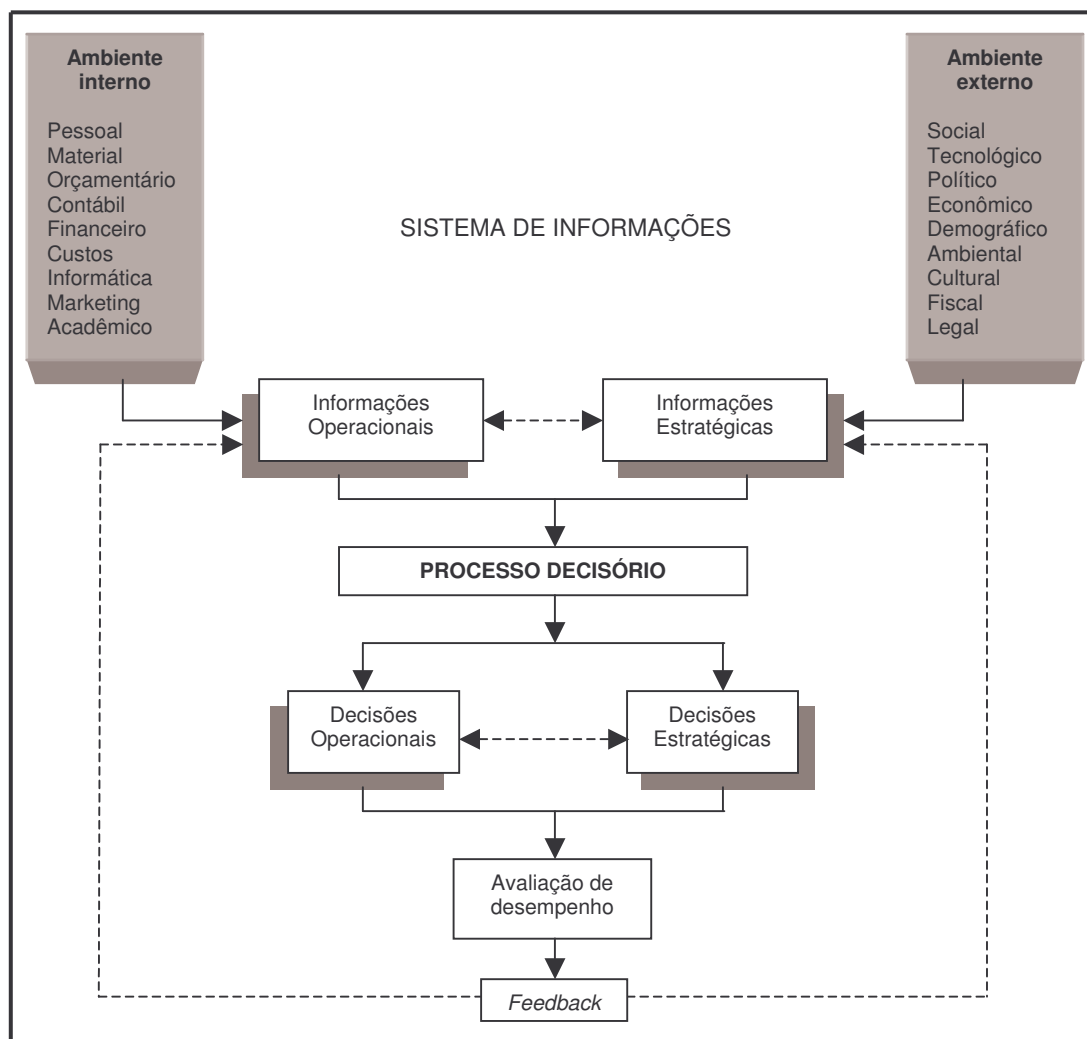


Figura 20 – Arquitetura da informação

Na proposta de modelo de gestão por atividades o sistema de informação deve integrar todas as áreas de trabalho da organização e funcionar como uma rede de informações que alimenta o processo de tomada de decisão da organização como um todo e em partes, neste último caso, limitado à área de responsabilidade de cada gestor.

As universidades públicas brasileiras, como organizações sociais, enfrentam mudanças geradas em razão das transformações que acontecem no mundo, principalmente nos campos social, econômico e político. Daí a razão de necessitarem de um sistema de informação que atenda às suas necessidades de informações estratégicas e operacionais, para a manutenção do projeto institucional com suas diferentes políticas e atividades.

#### 4.4.1 Informações estratégicas

As informações estratégicas são extraídas, basicamente, do ambiente externo, e têm como finalidade principal atender à alta administração na elaboração do planejamento estratégico. Portanto, as universidades públicas brasileiras precisam buscar externamente informações que as ajudem a planejar e desenvolver ações efetivas que venham ao encontro dos anseios e das necessidades sociais.

O sistema de informação da universidade pública brasileira deve coletar dados de todos os segmentos da sociedade e transformá-los em informações que dêem suporte às decisões estratégicas da instituição. Por meio dessas informações a universidade poderá traçar planos de desenvolvimento priorizando linhas de pesquisa, criando novos cursos e desenvolvendo programas de extensão que atendam à real necessidade do ambiente em que está inserida, melhorando assim sua *performance* junto à sociedade e aumentando a sua eficácia social.

#### 4.4.2 Informações operacionais

As informações operacionais destacadas nessa proposta de modelo de gestão são extraídas do ambiente interno da organização e devem ser entendidas como informações de natureza gerencial, que se destinam a subsidiar o processo de tomada de decisão inerente ao plano de execução e controle do processo de gestão. A organização precisa de informações operacionais em todos os níveis. Para isso, faz-se necessário um sistema de informações adequado à sua estrutura organizacional, para fornecer informações em quantidade, qualidade e oportunidade que atendam adequadamente às necessidades dos gestores dos macroprocessos: ensino, pesquisa e extensão.

A adequação das informações às necessidades dos gestores requer o preenchimento de requisitos como: confiabilidade, tempestividade e periodicidade. Em síntese, as informações operacionais, para serem adequadas, precisam ser úteis ao processo de tomada de decisão e, para isso, elas precisam ser extraídas de fontes seguras.

Em se tratando de informações operacionais que serão extraídas do ambiente interno da organização, cabe ressaltar que a melhor fonte de informações

de natureza gerencial é a contabilidade, que, em sua essência, é um sistema de registro e apuração responsável por parte substantiva das informações do processo decisório da organização.

Com a inovação tecnológica, as mudanças ambientais e a crescente complexidade das organizações, a contabilidade tradicional tornou-se insuficiente para atender às necessidades de informações dos gestores, pois se restringe a prestar informações de ordem fiscal e legal aos agentes externos, com demonstrativos globais e defasados no tempo, e a medir o patrimônio e os resultados do exercício com base nos recursos utilizados. Para suprir essa deficiência desenvolveu-se a contabilidade por atividades, que rompe com o modelo tradicional de centros de custos e passa para a visão de macroprocessos, processos e atividades, que produz informações mais detalhadas aos gestores.

A contabilidade por atividades na gestão universitária mostrará onde e como são consumidos os recursos alocados para cada processo. Com isso, os gestores poderão identificar quanto de recursos foi consumido ou destinado às atividades diretamente relacionadas aos macroprocessos ensino, pesquisa e extensão e quanto foi consumido ou destinado às atividades administrativas e de apoio à academia. A partir daí, identificam-se os gargalos da gestão universitária, o que leva a desenvolver ações para eliminá-los ou, pelo menos, reduzi-los a níveis toleráveis.

Destaca-se que as universidades públicas brasileiras, pela sua natureza jurídica, estão subordinadas às normas da contabilidade governamental, que é um ramo das Ciências Contábeis voltado para o estudo e a análise dos atos e fatos que ocorrem na administração pública. Seguindo o princípio do direito financeiro contido na Lei 4320/64, a contabilidade governamental é um instrumento que se limita a acompanhar a execução orçamentária e a composição patrimonial e analisar os resultados econômicos e financeiros da instituição pública. A contabilidade governamental segue normas legais rígidas, como é peculiar em todo o setor público, que permite fazer somente aquilo que está expressamente autorizado em lei.

A contabilidade por atividades que se propõe neste trabalho não substitui a contabilidade governamental utilizada pelas universidades públicas brasileiras, pois ela serve principalmente como instrumento de apoio ao modelo de gestão por atividades, que busca maior eficiência na aplicação dos recursos. Entende-se que a gestão por atividades para as universidades públicas brasileiras supre às suas

necessidades de informações gerenciais, pois as informações passarão a ser fornecidas por processos e atividades e não mais por centro de custos, como acontece atualmente.

As informações operacionais são relevantes e necessárias para assegurar maior eficiência na utilização dos recursos públicos nos macroprocessos ensino, pesquisa e extensão. No entanto, para o êxito do modelo de gestão por atividades, faz-se necessário conceber a instituição através de uma estrutura organizacional por macroprocessos, processos e atividades.

#### **4.5 Processo decisório na gestão por atividades**

O propósito deste trabalho não é condenar a estrutura do processo decisório das universidades públicas brasileiras, mas sim, propor melhorias no seu funcionamento, para que as decisões sejam mais rápidas, e tornar o processo decisório mais transparente perante a sociedade.

A proposta de modelo de gestão por atividades propõe uma estrutura para o processo decisório das universidades públicas brasileiras em três níveis: estratégico, tático e operacional. As decisões do nível estratégico são tomadas pelos conselhos superiores, que formam a administração estratégica; as decisões do nível tático são tomadas pelo Reitor e pelos gestores dos macroprocessos e processos relacionados às atividades administrativas e de apoio à academia, que formam a administração centralizada; e as decisões do nível operacional são tomadas pelos diretores dos centros de conhecimentos e pelos gestores dos processos ensino, pesquisa e extensão, que formam a administração descentralizada.

O nível estratégico ou administração estratégica será composto por cinco conselhos superiores, que deverão tomar decisões acerca da política institucional de natureza acadêmica e administrativa, bem como das questões referentes à relação da universidade com a sociedade. Serão os seguintes conselhos:

- Conselho Universitário;
- Conselho de Ensino;
- Conselho de Pesquisa;
- Conselho de Extensão;
- Conselho de Administração.

Os conselhos superiores deverão ter uma composição enxuta e uma representação fixa, definida por categoria funcional dos docentes ou pelo número de docentes por centro de conhecimento. Às representações se acrescentarão as de discentes, de técnicos administrativos e da comunidade externa, conforme orienta a LDB, dando aos conselhos mais dinamismo na condução de suas atividades. O critério da escolha dos representantes de cada conselho deverá ser o mérito, evitando-se a escolha pelo critério político e corporativista.

O nível tático ou administração centralizada, cuja responsabilidade é implementar as ações aprovadas pela administração estratégica, terá o processo decisório constituído da seguinte forma:

- Reitoria;
- Gestores dos macroprocessos administrativo e de apoio à academia;
- Gestores dos processos relacionados às atividades administrativas;
- Gestores dos processos relacionados às atividades de apoio à academia.

As decisões da Reitoria devem estar alinhadas com as diretrizes e os planos estabelecidos pelas decisões dos conselhos superiores, e têm que se refletir nas decisões dos gestores dos macroprocessos relacionados ao desenvolvimento dos processos administrativos e de apoio à academia. As decisões dos gestores dos processos relacionados às atividades administrativas referem-se à execução e ao controle das atividades contábeis, financeiras, de planejamento, de compras, de recursos humanos e de comunicação social. As decisões dos gestores dos processos referentes às atividades de apoio à academia relacionam-se à execução e ao controle das atividades de apoio ao ensino, à pesquisa, à extensão, de controle acadêmico, de capacitação docente, de pós-graduação e de iniciação científica.

O nível operacional ou administração descentralizada que tem por finalidade produzir e socializar o conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, terá o processo decisório assim constituído:

- Diretor de Centro de Conhecimento;
- Conselho de Cursos;
- Gestores dos processos ensino, pesquisa e extensão.

O Diretor de Centro de Conhecimento tomará as decisões operacionais referentes à manutenção e ao desenvolvimento dos processos ensino, pesquisa e

extensão, e das atividades administrativas relativas ao centro de conhecimento sob sua responsabilidade, seguindo as diretrizes aprovadas pela administração estratégica.

O Conselho de Cursos será o órgão deliberativo e consultivo do centro de conhecimento; será presidido pelo Diretor do Centro de Conhecimento e terá como participantes: o vice-diretor, os gestores dos processos ensino, pesquisa e extensão de cada curso e os representantes dos discentes de cada curso, indicados pelos respectivos centros acadêmicos.

Cabe aos gestores dos processos ensino, pesquisa e extensão tomar as decisões específicas de cada processo, visando aumentar a interdisciplinaridade e o desempenho dos processos.

O processo decisório na gestão por atividades requer racionalidade na decisão, e traz como consequência a necessidade de uma visão ampla de alternativas identificadas antes da tomada de decisão, considerando as consequências que poderá gerar aos processos e as atividades a escolha de uma alternativa.

O gestor universitário é antes de tudo um tomador de decisões, independentemente de seu nível hierárquico na universidade. Portanto, esse tomador de decisões precisa de elementos que lhe permitam compreender o problema que está exigindo decisões e o ambiente que cerca as decisões, bem como identificar os impactos que essas decisões poderão provocar no seu meio. Para um adequado processo decisório, se faz necessário então um sistema de informações eficiente, que supra as necessidades de informações dos gestores.

Não obstante, o processo decisório implica em conhecimento prévio das condições básicas de cada processo ou macroprocesso, bem como das consequências que advirão das decisões tomadas. Esse conhecimento será propiciado aos gestores por meio das informações produzidas pelo sistema de informações por atividades proposto neste trabalho.

O sistema de informações por atividades possibilita aos gestores analisar todas as atividades desenvolvidas em cada processo e macroprocesso. Os relatórios gerenciais disponibilizados ao processo decisório facilitam a análise e a tomada de decisão em relação aos custos das atividades e aos resultados dos processos.

Nesse sentido, a gestão por atividades melhora o acesso às informações e propicia relatórios mais precisos, conseqüentemente, melhora o processo de tomada



de decisões, por meio do fornecimento de informações mais ágeis e precisas. Para tanto, se faz necessário adequar a estrutura organizacional ao modelo proposto, para facilitar o fluxo das informações, melhorar a estrutura de poder para proporcionar maior poder àqueles que entendem e controlam os processos organizacionais, e reduzir o grau de centralização das decisões.

#### **4.6 Estrutura organizacional por macroprocessos, processos e atividades**

A estrutura organizacional deve ser delineada em consonância com o modelo de gestão por atividades, para facilitar o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela administração estratégica. Tradicionalmente, as organizações possuem uma estrutura por funções, numa visão vertical, na qual se valoriza a autoridade de cada função. A maioria das estruturas organizacionais é representada por meio de organogramas, que mostram as funções e os departamentos e como estes se relacionam dentro da cadeia de comando.

Na busca de adequar as organizações às exigências da atualidade, criadas em função da evolução tecnológica e das mudanças ambientais, desenvolveu-se, numa visão mais moderna e racional, a estrutura organizacional por processos, que pode ser agregada em macroprocessos e segregada em subprocessos e em atividades. A estrutura orientada para processo apresenta vantagens sobre a estrutura tradicional, principalmente porque ela diminui os principais problemas de rigidez estrutural.

A estrutura que prevalece nas universidades públicas brasileiras é a tradicional, do tipo verticalizada e funcional, a qual se caracteriza pela existência de áreas estanques, em que se adota a departamentalização das atividades primárias e secundárias. A proposta de modelo de gestão por atividades requer necessariamente uma estrutura organizacional que estabeleça a compreensão dos macroprocessos, dos processos e das atividades. A estrutura organizacional horizontal permite identificar todas as atividades desenvolvidas em cada processo e, conseqüentemente, os recursos que são consumidos em cada uma. Na estrutura verticalizada identifica-se quanto gasta cada centro de custo; na estrutura horizontal identifica-se quanto, onde e como gasta cada processo.

Diferentemente dos modelos tradicionais de estrutura por centro de custo, o modelo proposto possibilita estabelecer uma estrutura centrada nos níveis: estratégico, tático e operacional, devendo cada um responder pelo desempenho das atribuições que lhe cabem, e a hierarquia da organização deve ser estruturada na visão horizontal dos macroprocessos e dos processos, reduzindo os níveis de decisões e tornando a organização mais ágil e flexível.

Assim, as universidades públicas brasileiras passam a ser gerenciadas pelos macroprocessos e pelos processos, e todas as atividades desenvolvidas na universidade devem estar relacionadas a um dos processos. Estes, necessariamente, deverão ser relevantes dentro da instituição, pois a integração dos processos é que vai possibilitar à universidade cumprir sua missão junto à sociedade.

O desafio da proposta de modelo de gestão por atividades é mudar a cultura organizacional da universidade pública brasileira, uma vez que o quadro funcional terá que pensar de forma diferente, terá de compreender a universidade numa visão de processos e de atividades, ou seja, compreender como o trabalho flui na instituição. Isso não é tarefa fácil em uma organização que traz arraigada a diversidade de aspectos culturais inerentes às instituições públicas brasileiras.

Diante do exposto apresenta-se, através da figura 21, o modelo proposto de estrutura organizacional por processos para as universidades públicas brasileiras, o qual dá ênfase aos processos de ensino, pesquisa e extensão, que poderão ser segregados em subprocessos e atividades, construindo uma estrutura horizontal de acordo com o conceito da gestão por atividades proposta neste trabalho.

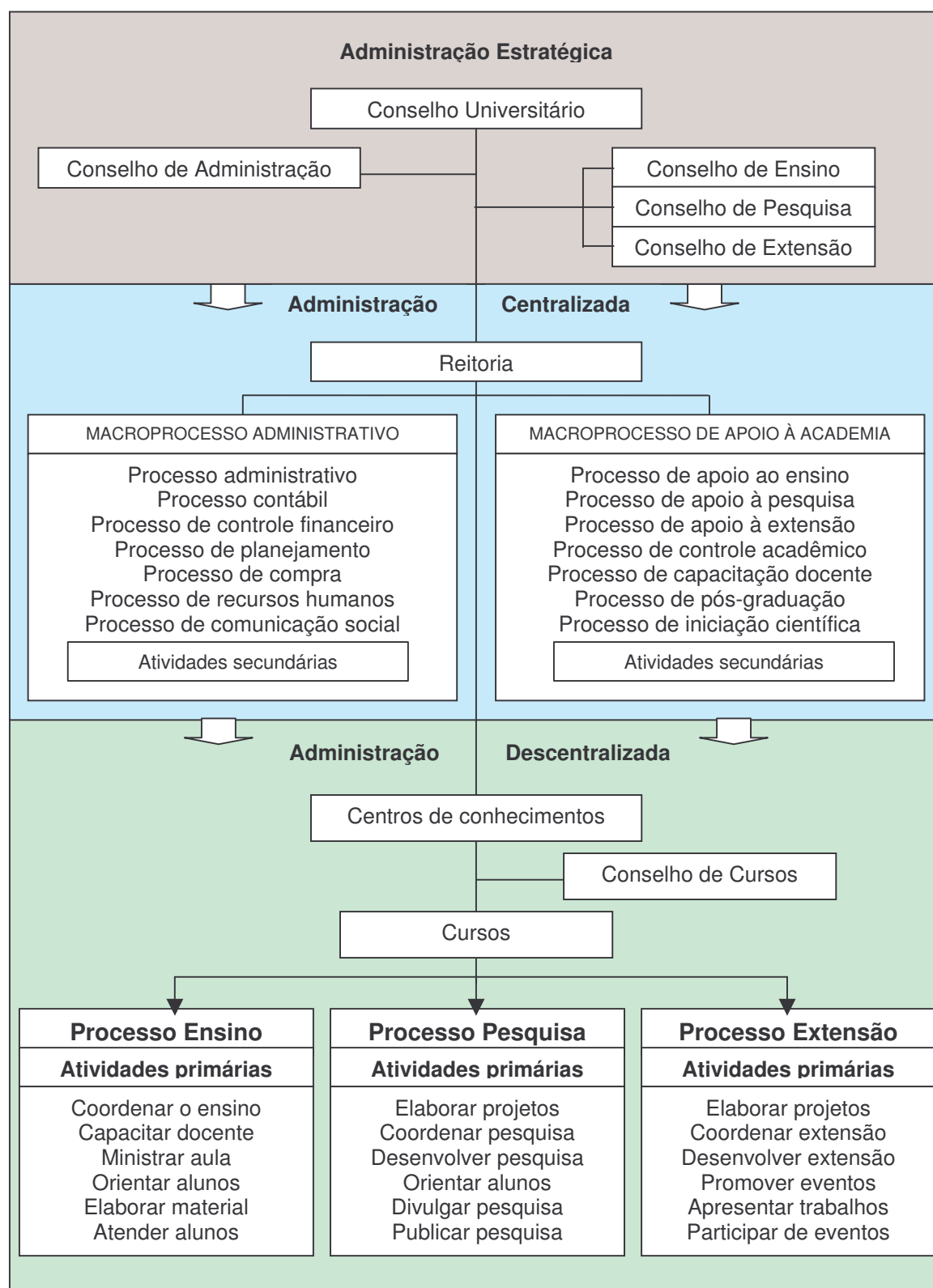


Figura 21 – Estrutura organizacional por processos e atividades

A estrutura organizacional proposta neste trabalho para as universidades públicas brasileiras compreende os três níveis: estratégico, tático e operacional. O nível estratégico congrega a administração estratégica, constituída de cinco conselhos superiores: o universitário, o de ensino, o de pesquisa, o de extensão e o Conselho de Administração os quais devem exercer funções de estudo, análise e deliberação acerca do projeto institucional, no qual se envolvem: missão, estratégias, objetivos e metas institucionais de natureza acadêmica e administrativa, bem como as questões referentes à relação da universidade com o ambiente externo.

O nível tático é constituído pela administração centralizada, que tem a Reitoria como órgão executivo central responsável pela integração das unidades executoras das atividades desenvolvidas nos macroprocessos Administrativo e de apoio à Academia e nos seus respectivos processos, cujo objetivo é viabilizar os meios necessários para executar os planos estabelecidos pelo nível estratégico.

O nível operacional é composto pela administração descentralizada, na qual as instituições desenvolvem e socializam o conhecimento por meio dos processos ensino, pesquisa e extensão, que utilizam os recursos e as atividades secundárias e primárias para o seu desenvolvimento.

A administração estratégica tem o Conselho Universitário como o órgão máximo normativo e deliberativo da instituição, e os Conselhos: de Ensino, de Pesquisa e de Extensão, como órgãos superiores consultivos, normativos e deliberativos em matéria referente ao ensino, à pesquisa e à extensão, e o Conselho de Administração como órgão deliberativo e fiscal da função administrativa de toda a Universidade.

A administração centralizada é composta de dois macroprocessos. O Macroprocesso Administrativo é formado por vários processos e atividades relacionadas às ações administrativas como: processo administrativo, contábil, controle financeiro, planejamento, compras, recursos humanos e comunicação social; e o Macroprocesso de apoio à Academia é constituído dos processos e atividades de apoio ao ensino, à pesquisa, à extensão, ao controle acadêmico, à capacitação docente, à pós-graduação e à iniciação científica.

A administração descentralizada tem como órgão executivo a Direção dos Centros de Conhecimentos e como órgão consultivo e deliberativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão pertinente ao respectivo Centro, o Conselho de Cursos.

Os Centros estruturam-se com base nas áreas de conhecimento relacionadas aos cursos e programas regulares implantados em cada Centro de Conhecimento. A gestão administrativa e financeira dos cursos será de responsabilidade do Diretor de Centro, e a gestão dos processos ensino, pesquisa e extensão de cada curso é de responsabilidade dos seus respectivos gestores; ou seja, para cada processo haverá um gestor que responderá pelas atividades desenvolvidas.

Os assuntos e as deliberações pertinentes aos processos em cada curso serão decididos em reuniões de curso, a serem convocadas a critério dos gestores dos processos ensino, pesquisa e extensão. Para tanto deverá haver uma discussão preliminar entre os gestores para deliberar sobre a necessidade de convocação dos professores do curso para a reunião, devendo prevalecer sempre o bom senso quanto à necessidade ou não da convocação. A reunião será presidida por um dos gestores dos processos.

Os órgãos de apoio e suplementares na área de atuação de cada Centro de Conhecimento serão criados pelo Conselho de Cursos, com a finalidade de proporcionar suporte acadêmico e administrativo aos cursos, podendo estar vinculados ao Centro de Conhecimento ou a um curso específico, de acordo com a especificidade de cada instituição. As atribuições específicas de cada órgão suplementar são disciplinadas em regulamento próprio aprovado pelo Conselho de Cursos.

O modelo proposto de gestão por atividades requer uma nova forma de estrutura organizacional para as universidades públicas brasileiras, de modo que, respaldado no potencial da tecnologia da informação, busca fornecer com agilidade as informações de que os gestores necessitam. A nova estrutura, além de proporcionar vantagens ao processo de comunicação interna, possibilita uma redução dos níveis hierárquicos, eliminando assim algumas funções que emperram a tomada de decisão das universidades públicas brasileiras.

Oportunamente vive-se no Brasil momento singular para repensar a universidade pública, no que diz respeito à sua estrutura. A atual LDB não menciona o departamento como a menor unidade da estrutura universitária, mas dá liberdade para a escolha de estruturas mais flexíveis e mais enxutas, como enfatizam Finger e Lima (1999, p. 70):

A Lei 9394/96 - a nova LDB - trouxe para o cenário brasileiro inovações que há muito se pedia mas que chegaram e estão

causando alguma perplexidade para todos os envolvidos com esse setor da educação. A tradição de quase dois séculos de currículos mínimos, estruturas impostas de organização e modelo único de universidade foi quebrada, trazendo uma liberdade que muitos responsáveis pelas IES têm dificuldades em administrar.

A estrutura organizacional orientada por processos e atividades possibilita maior agilidade no sistema de informações e melhora a eficiência e a eficácia social das universidades públicas brasileiras. De acordo com a estrutura apresentada, a universidade passa a ser segmentada por processos e atividades, o que leva à eliminação dos departamentos, ficando apenas o curso, com uma estrutura simples e desburocratizada. A eliminação dos departamentos é fator relevante, pois grande parte das amarras que provocam a ineficiência das universidades públicas brasileiras e impedem a interdisciplinaridade está nos departamentos.

Atualmente os departamentos, além de não favorecerem a comunicação entre si, o que limita a interação do ensino com a pesquisa e com a extensão, mantêm uma estrutura administrativa independente, que desenvolve as mesmas atividades burocráticas, as quais podem ser racionalizadas sem perder a qualidade, por meio de um eficiente sistema de informatização. Com isso, pode haver melhor aplicação dos recursos, destinando-se maiores volumes às atividades acadêmicas.

Na proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras, os cursos passam a ser gerenciados pelos gestores dos processos ensino, pesquisa e extensão, e as funções burocráticas até então desenvolvidas pelos departamentos serão incorporadas aos seus respectivos Centros de Conhecimentos, aproveitando as estruturas já existentes. Os docentes não mais serão lotados nos departamentos, e sim na universidade, e a carga horária de cada um será distribuída aos processos, de acordo com as atividades desenvolvidas e a necessidade da instituição. Desta forma, elimina-se também o cargo de chefe de departamento, ao qual, basicamente, competem as atividades burocráticas.

A proposta de modelo de gestão por atividades deixa a universidade pública brasileira mais enxuta e flexível e possibilita maior controle das atividades e dos recursos utilizados. Torna a gestão mais transparente aos olhos da comunidade universitária e da sociedade em geral, o que pode ser percebido na aplicação piloto realizada na Universidade Estadual de Maringá (UEM), que teve como foco principal o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CSA).

## **CAPÍTULO V – APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO POR ATIVIDADES PARA UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS**

### **5.1 Introdução**

A proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras foi aplicada na Universidade Estadual de Maringá (UEM), para cumprir sua etapa de validação. A escolha da UEM deu-se por dois motivos: primeiro, ela ser uma universidade pública de médio porte, com uma estrutura organizacional similar à da maioria das universidades públicas brasileiras; segundo, o autor deste trabalho pertencer a essa instituição de ensino, o que facilitou o acesso aos dados e às informações necessárias à aplicação do modelo proposto.

Na validação testou-se a funcionalidade do modelo e a sua capacidade de atender aos pressupostos descritos no capítulo inicial deste trabalho. Para tanto, foi feita uma aplicação piloto na Universidade Estadual de Maringá (UEM), abrangendo o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CSA), com os dados do exercício de 2002.

Antes de entrar na aplicação propriamente dita, apresenta-se a caracterização da instituição, a iniciar pelo seu histórico.

### **5.2 Caracterização da Universidade Estadual de Maringá**

#### **5.2.1 Histórico da instituição**

Até a criação da Universidade, em 1970, três instituições estaduais isoladas eram responsáveis pelo atendimento às necessidades de ensino superior em Maringá: Faculdade Estadual de Ciências Econômicas, criada em 1959, Faculdade Estadual de Direito e Fundação Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, ambas criadas em 1966. No conjunto, estas faculdades ofereciam um total de sete cursos: Ciências Econômicas, Direito, História, Geografia, Ciências do 1º Grau, Letras Anglo-Portuguesas e Letras Franco-Portuguesas.

Em 1969, a Lei nº 6.034, de 6/11/69, autorizou a criação da Universidade Estadual de Maringá (UEM), que agregou as faculdades existentes. Criada sob a

forma de fundação de direito público em 1970, pelo Decreto Estadual nº 18.109, de 28/1/70, a UEM passou então a ser denominada de Fundação Universidade Estadual de Maringá (FUEM). O seu reconhecimento, entretanto, foi efetivado em 1976, pelo Decreto Federal nº 77.583, de 11/5/76, e ela se tornou autarquia em 1991, pela Lei Estadual nº 9.663, de 17/7/91, mantendo a mesma denominação.

Dando mostras de sua abrangência regional, em 1986 criou-se o *Campus* Extensão de Cianorte, no município de Cianorte – PR; em 1989, o *Campus* do Arenito, em Cidade Gaúcha – PR, e o *Campus* Regional do Noroeste, em Diamante do Norte – PR; em 1991 o *Campus* Regional de Goioerê, em Goioerê – PR; e em 2002 criou-se o *Campus* de Umuarama, em Umuarama – PR.

Buscando maior integração com a comunidade, em 1999 a UEM criou onze novos cursos de graduação, e em 2000 deu origem ao curso de graduação à distância, denominado Licenciatura para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental, nos municípios de Diamante do Norte, Goioerê e Cidade Gaúcha.

Tendo como objetivo oferecer à população um número maior de opções no ensino de terceiro grau, em 2002 foram criados mais nove cursos de graduação: Música (*Campus*-sede), *Design* e Moda (*Campus* Regional de Cianorte), Engenharia Agrícola (*Campus* do Arenito – Cidade Gaúcha), Agronomia, Medicina Veterinária, Tecnologia em Construção Civil, Tecnologia em Alimentos e Tecnologia em Meio Ambiente (*Campus* de Umuarama).

Em relação à pesquisa, a UEM conta, atualmente, com um total de 195 grupos de pesquisa cadastrados junto ao CNPq; e totalizando-se os cursos de graduação e pós-graduação oferecidos pela Instituição, em 2002, somam-se 18 cursos de mestrado, 7 de doutorado e 49 de especialização (em andamento), além dos 48 cursos de graduação, assim distribuídos: 36 no *Campus*-sede, 4 no *Campus* Regional de Cianorte, 2 no *Campus* Regional de Goioerê, 1 no *Campus* do Arenito em Cidade Gaúcha e 5 no *Campus* de Umuarama.

A Universidade Estadual de Maringá (UEM) atualmente abrange significativa parte das áreas de formação profissional e de produção científica. Assim, ela se constitui num patrimônio científico-cultural de toda a Região Noroeste do Estado do Paraná, que compreende 119 municípios, estando presente em vários destes através de atividades de ensino, pesquisa e extensão, o que exige uma estrutura organizacional complexa para atender a todas as necessidades administrativas e funcionais da instituição.



Após apresentação do histórico da UEM, passa-se para a análise do seu modelo de gestão.

### **5.3. Modelo de gestão da UEM: descrição, análise e propostas para a ABM**

A aplicação da proposta de modelo de gestão por atividades, na Universidade Estadual de Maringá, segue a lógica do modelo apresentado na figura 16 e obedece a seguinte ordem para cada componente do modelo: descrição, análise e proposta.

#### **5.3.1. Missão, crenças e valores da UEM**

O estatuto da Universidade Estadual de Maringá em seu artigo sétimo, descreve assim sua finalidade:

- I - promover a cultura através da pesquisa e do desenvolvimento das ciências, letras e artes;
  - II - formar pessoas habilitadas para a investigação filosófica, científica e literária, o exercício das profissões liberais, técnico-científicas, técnico-artísticas e do magistério;
  - III - prestar serviços à comunidade.
- Parágrafo único. Deverá a Universidade:
- a) aplicar-se ao estudo da realidade brasileira, em busca de soluções para os problemas relacionados com o desenvolvimento econômico e social;
  - b) constituir-se em fator de integração da cultura regional e nacional;
  - c) proporcionar à juventude universitária educação física e complementar à sua formação moral e cívica;
  - d) assessorar as entidades públicas e privadas no campo de estudos e pesquisas;
  - e) assegurar plena liberdade de estudo, pesquisa, ensino e expressão, permanecendo aberta a todas as correntes de pensamento, sem participar de grupos ou movimentos partidários;
  - f) cooperar com universidades e, outras instituições científicas de cultura e de educação nacionais e estrangeiras (UEM, 1999, p. 4).

O estatuto da Universidade Estadual de Maringá define sua finalidade, porém, não evidencia a missão, as crenças e os valores da instituição. Nota-se que a UEM tem características voltadas para o desenvolvimento da pesquisa e da integração regional, o que pode definí-la como universidade com vocação à pesquisa como forma de fortalecer o ensino de graduação e de pós-graduação e a

integração regional como forma de contribuir com o desenvolvimento regional por meio do ensino e da extensão.

No entanto, a UEM não exterioriza sua missão, crenças e valores como forma de difundir seu compromisso de promover a reflexão sobre os problemas e as necessidades da região em que está inserida. Falta evidenciar que o processo de desenvolvimento intelectual e de produção de bens e serviços ocorre por meio da interação do ensino, da pesquisa e da extensão. A UEM tem evoluído rumo à pesquisa, mas sua divulgação interna e externa não é suficiente para torná-la reconhecida pela sociedade como instituição de pesquisa, falta à Universidade um projeto consistente que permita à sociedade conhecer e participar da sua produção científica e tecnológica para que haja o seu justo reconhecimento.

Toda universidade, seja ela pública ou privada, tem a responsabilidade e a missão de contribuir para o atendimento das necessidades da sociedade. A missão é a própria razão da existência da instituição e deve demonstrar os motivos pelos quais foi criada. Dentro do propósito da gestão por atividades, a missão da UEM deve caracterizar-se pelo desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, por meio da produção e difusão do conhecimento em parceria com a sociedade, e pela busca permanente da condição de universidade pública, democrática, autônoma e comprometida com a formação integral dos profissionais e o desenvolvimento da sociedade.

A relevância de uma universidade para a sociedade está diretamente associada ao retorno social que ela produz por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Não há mais espaço para universidades isoladas e fechadas no seu próprio mundo. Dessa forma, a proposta de modelo de gestão por atividades propõe que a UEM divulgue formalmente sua missão, crenças e valores e que crie um projeto institucional para desenvolver na comunidade acadêmica a consciência da sua responsabilidade social perante a sociedade.

Com a formalização da missão e a elaboração de um plano de desenvolvimento institucional que mencione os propósitos da UEM a curto, médio e longo prazo, em relação ao ensino, à pesquisa e à extensão, a comunidade acadêmica e a sociedade em geral passam a conhecer e compreender melhor a instituição.

### 5.3.2. Processo de gestão da UEM

O processo de gestão da Universidade Estadual de Maringá é inadequado para os dias atuais, em razão de não contemplar efetivamente todas as fases do processo de gestão: planejamento estratégico, operacional, execução e controle, cujo objetivo é assegurar a eficiência da organização.

#### 5.3.2.1 Planejamento estratégico da UEM

Em 1995, através de um grupo de trabalho nomeado pela Portaria nº 1519/95-GRE, em conjunto com a Assessoria de Planejamento, a UEM deu início à elaboração de um plano de desenvolvimento institucional. Após várias reuniões de trabalho, estudos e debates entre as lideranças da Universidade, em 29 de junho de 1998, através da Resolução n.º 043/98-COU, foi aprovado o Plano Global de Desenvolvimento da Universidade Estadual de Maringá para o período de 1998 a 2004, portanto ainda em vigor.

Apesar de ter sido aprovado como instrumento direcionador para um período de 6 anos, o plano global de desenvolvimento não chegou a ser um planejamento estratégico para a UEM. Limitou-se a identificar os méritos e as limitações da instituição e propor algumas diretrizes de forma superficial. Na prática, o plano global de desenvolvimento não foi institucionalizado, não passou de um plano de intenções; não houve acompanhamento nem metas a serem atingidas, faltou divulgação e comprometimento da instituição para a sua implementação.

As diretrizes que previam criar estratégias institucionais, programa global de avaliação, redução dos níveis de decisão e consolidar a prática de planejamento setorial não foram sistematizadas, ficou apenas no campo das idéias; conseqüentemente, o plano operacional ficou prejudicado, uma vez que não houve metas a serem atingidas. Foram implementadas apenas as ações do cotidiano, ou seja, a instituição limitou-se a trabalhar com os recursos disponibilizados para a manutenção de suas atividades rotineiras das áreas acadêmicas e administrativas.

Na gestão por atividades o planejamento estratégico da UEM, deve ser elaborado a partir da análise das atividades dos processos: ensino, pesquisa e extensão, pois a partir dessa análise os gestores terão maior visibilidade da

realidade institucional, podendo conhecer com maior profundidade as potencialidades e as deficiências da instituição, o que facilitará na formulação de ações estratégicas para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças do ambiente externo.

A partir da análise das atividades primárias e secundárias monta-se um plano institucional que leve em consideração fatores como: situação financeira; estrutura física; nível de produção científica e tecnológica; capacitação do corpo docentes e técnico-administrativos; relacionamento com a sociedade e outros fatores que julgarem relevantes para o planejamento de ações estratégicas possíveis de ser operacionalizadas e que venham melhorar o desempenho desses fatores.

O planejamento estratégico deve desenvolver ações que possam ser ajustadas no decorrer de sua execução, sem perder de vista a missão, os objetivos e as metas estabelecidas. O objetivo do planejamento estratégico é maximizar as oportunidades e minimizar as ameaças para a instituição, bem como escolher alternativas e definir diretrizes que poderão ser detalhadas e quantificadas através do planejamento operacional.

#### 5.3.2.2 Planejamento operacional da UEM

O planejamento operacional da UEM é feito por meio de uma programação financeira realizada trimestralmente, na qual é feita uma distribuição dos recursos para cada unidade orçamentária para a manutenção de suas atividades rotineiras.

Na gestão por atividades o planejamento operacional consiste em dar aos gestores condições de atingir as metas e os objetivos traçados no planejamento estratégico, dentro dos prazos estabelecidos. Nessa fase se quantificam os recursos necessários e se elabora uma programação de acordo com a disponibilidade orçamentária da instituição, e estabelece uma agenda que possa ser cumprida.

A agenda deve ser elaborada levando em consideração as prioridades de cada processo, que devem estar em consonância com as diretrizes do projeto institucional. Assim, a concepção do modelo proposto, de gestão por atividades, pressupõe que o planejamento operacional seja elaborado a partir dos processos ensino, pesquisa e extensão, os quais, dependendo do contexto, podem ser vistos como macroprocesso ou ser segregados em subprocessos e atividades.

Nesse sentido, o macroprocesso ensino poderá ser segregado em dois processos, ensino de graduação e ensino de pós-graduação, e conseqüentemente, segregado em subprocessos, possibilitando a execução e o controle das ações implementadas. O mesmo raciocínio aplica-se aos macroprocessos pesquisa e extensão.

#### 5.3.2.3 Execução e controle na gestão da UEM

Não há formalmente as fases dos planejamentos estratégico e operacional, portanto, a execução e o controle ficam prejudicados por não ter uma direção a seguir. As ações executadas não são obras de um planejamento, elas decorrem de decisões políticas setoriais ou de projetos isolados. Nesse contexto há apenas o controle da execução orçamentária, uma vez que o controle não tem como comparar o projetado com o realizado e fornecer dados para o sistema de informação alimentar o processo de avaliação de desempenho.

A execução e o controle na gestão da UEM ocorre através de duas áreas interdependentes, chamadas de administração centralizada e administração descentralizada. Na administração centralizada estão a Reitoria, as Pró-reitorias, as Assessorias e os órgãos suplementares que dão suporte às atribuições acadêmicas, e na administração descentralizada estão os centros de conhecimentos e os departamentos, que são responsáveis pelo desenvolvimento das atribuições acadêmicas.

Na administração centralizada os serviços prestados podem ser divididos em serviços de apoio à academia e serviços administrativos. Os serviços de apoio à academia são desenvolvidos pelos seguintes órgãos: Pró-reitoria de Ensino (PEN) – responsável pelo processo de gestão das atribuições do ensino de graduação; Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (PPG) – pelo processo de gestão inerente à pesquisa e à pós-graduação; e Pró-reitoria de Extensão e Cultura (PEC) – pelo processo de gestão das ações de extensão e cultura. Os serviços administrativos são desenvolvidos pelos demais órgãos: Pró-reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários (PRH) – responsável pelo processo de gestão da política de pessoal; Pró-reitoria de Administração (PAD) – pelo processo de gestão contábil, financeira e de compras; Assessoria de Planejamento (ASP) – pelo processo de

gestão orçamentária e de planejamento institucional; Prefeitura do *Campus* (PCU) – pelo processo de gestão da manutenção e segurança dos *campi*; Assessoria de Comunicação (ASC) – pelo processo de gestão da comunicação social da instituição; e a Reitoria (REI) – pelo processo de gestão dos órgãos superiores.

Na administração descentralizada os serviços prestados são atinentes às atribuições acadêmicas: os centros respondem pelo processo de gestão dos recursos necessários para o desempenho dos departamentos que os constituem, e os departamentos respondem pelo processo de gestão dos cursos que têm as atribuições de ensino, pesquisa e extensão.

Nota-se que o processo de gestão da UEM é descentralizado, com vários níveis de tomada de decisão, característica própria das universidades públicas; porém, o controle da execução orçamentária está centralizado na Pró-reitoria de Administração, que faz a contabilização dos recursos por centro de custos, através do SIAF – Sistema Integrado de Acompanhamento Financeiro do Estado do Paraná.

Outro fator que merece destaque é a atual forma de distribuição dos recursos que a universidade recebe, sejam eles provenientes do Tesouro do Estado ou de receitas próprias. Do montante orçado para cada mês, as prioridades são as despesas compulsórias, ou seja, as despesas com pessoal, comunicação, água, energia, bolsas e precatórios. Após o pagamento ou reserva dos recursos para tais despesas, o saldo disponível é distribuído para os órgãos obedecendo ao seguinte critério: para a administração centralizada ou órgãos de apoio, a distribuição dos recursos é feita de acordo com a política definida pelo reitor, pois trata-se de órgãos a ele subordinados e dele depende a decisão quanto à aplicação dos recursos. No entanto, a distribuição dos recursos para os órgãos da administração descentralizada – centros e departamentos – é realizada com base em índices históricos, que, para muitos membros da comunidade universitária, não condizem mais com a realidade da instituição, como afirma Pires (2001, p. 196): “[...] os índices históricos hoje adotados pela Universidade na distribuição dos recursos orçamentários aos seus diversos órgãos não correspondem a um parâmetro que reflita a real competência e o mérito de cada unidade”.

Fica evidente que a forma de distribuição de recursos adotada pela UEM não atende às necessidades produtivas de cada unidade recebedora, o que tem provocado desconforto aos gestores beneficiados e críticas por parte dos que se sentem injustiçados. Além disso, o sistema de custeio adotado pela universidade

não repassa aos objetos de custos os recursos consumidos pelas atividades de apoio ou secundárias.

A figura 22 mostra como os recursos consumidos são contabilizados e direcionados aos centros de custos.

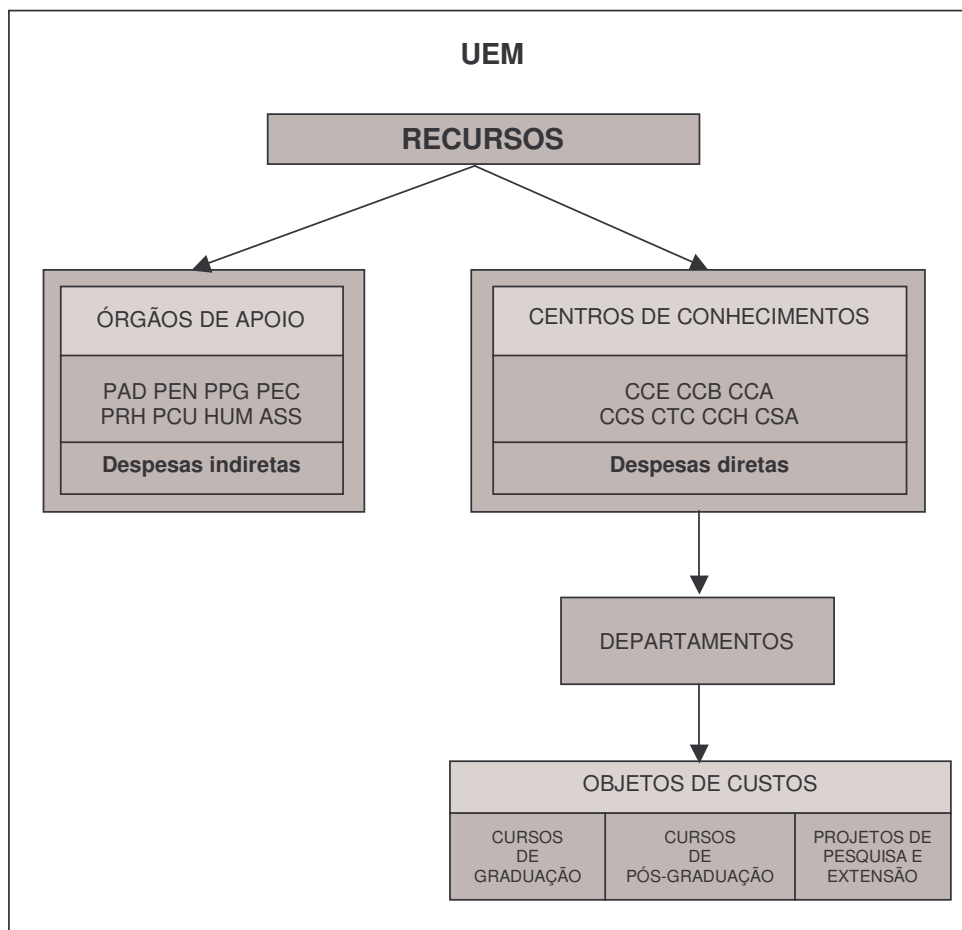


Figura 22 – Forma atual de contabilização dos recursos pela UEM

A figura 22 evidencia que os recursos consumidos na UEM são contabilizados por centro de custos e que os custos indiretos referentes aos órgãos de apoio não são repassados aos objetos de custos.

A título de informação, na seqüência apresentam-se os quadros 3, 4 e 5, que representam, de forma sintética, os principais demonstrativos gerenciais da execução orçamentária e financeira produzidos pelo atual sistema contábil da UEM, que são utilizados pelos gestores no planejamento de suas ações e no processo de tomada de decisão.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ					
PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO					
DCF/CTB.					
DEMONSTRATIVO SINTÉTICO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA/FINANCEIRA - POR UNIDADE E SUBFONTE DE RECURSOS					
GERENCIAL - FONTE 50 - RECURSOS PRÓPRIOS			Posição: 31/12/2002		
UNIDADE / SUBFONTE	CAPACIDADE FINANCEIRA CONCEDIDA	%	EXECUÇÃO DE DESPESAS	%	SALDOS SALDO DA CAPACIDADE FINANCEIRA
<b>Subfonte 46 - Arrecadação Cursos de Especialização / Mestrado</b>					
CCE-46	33.255	3,49	26.420	5,37	6.835
CCH-46	350.369	36,72	163.056	33,14	187.313
CTC-46	132.486	13,89	71.545	14,54	60.941
CCB-46	47.505	4,98	13.206	2,68	34.299
CSA-46	105.711	11,08	63.742	12,95	41.969
CCS-46	238.176	24,96	123.364	25,07	114.812
CCA-46	46.597	4,88	30.700	6,24	15.897
<b>SOMA</b>	<b>954.099</b>	<b>100,00</b>	<b>492.033</b>	<b>100,00</b>	<b>462.066</b>
<b>Subfonte 47 - Arrecadação - Projetos de Prestação de Serviços</b>					
CCE-47	193.164	14,86	154.891	18,15	38.273
CCH-47	180.898	13,91	64.634	7,57	116.264
CTC-47	90.713	6,98	50.306	5,90	40.407
CCB-47	58.777	4,52	29.938	3,51	28.839
CSA-47	32.797	2,52	4.416	0,52	28.381
CCS-47	653.557	50,26	490.680	57,50	162.877
CCA-47	90.391	6,95	58.424	6,85	31.967
<b>SOMA</b>	<b>1.300.297</b>	<b>100,00</b>	<b>853.289</b>	<b>100,00</b>	<b>447.008</b>
<b>Subfonte 48 - Arrecadação Geral - Vinculado (C.Extensão, Prom. Eventos, CVU, etc.)</b>					
CCE-48	71.641	5,87	37.579	3,75	34.062
CCH-48	71.140	5,83	20.377	2,03	50.763
CTC-48	39.428	3,23	31.083	3,10	8.345
CCB-48	5.995	0,49	3.727	0,37	2.268
CSA-48	70.184	5,75	37.964	3,79	32.220
CCS-48	550.722	45,10	484.761	48,36	65.961
CCA-48	412.001	33,74	386.968	38,60	25.033
<b>SOMA</b>	<b>1.221.111</b>	<b>100,00</b>	<b>1.002.459</b>	<b>100,00</b>	<b>218.652</b>
<b>Subfonte 49 - Arrecadação Geral - Não Vinculado</b>					
CCE-49	415.310	18,29	328.767	22,97	86.543
CCH-49	311.890	13,73	141.340	9,88	170.550
CTC-49	638.686,00	28,12	361.468	25,26	277.218
CCB-49	330.591	14,56	236.322	16,51	94.269
CSA-49	120.200	5,29	76.657	5,36	43.543
CCS-49	190.366	8,38	136.787	9,56	53.579
CCA-49	264.072	11,63	149.765	10,46	114.307
<b>SOMA</b>	<b>2.271.115</b>	<b>100,00</b>	<b>1.431.106</b>	<b>100,00</b>	<b>840.009</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.746.622</b>		<b>3.778.887</b>		<b>1.967.735</b>
CCE			547.657	14,49	
CCH			389.407	10,30	
CTC			514.402	13,61	
CCB			283.193	07,49	
CSA			182.779	04,84	
CCS			1.235.592	32,70	
CCA			625.857	16,56	
<b>TOTAL</b>			<b>3.778.887</b>	<b>100,00</b>	

Quadro 3 – Demonstrativo da execução orçamentária e financeira da fonte recursos próprios por centro de conhecimentos da UEM

Fonte: PAD/DCF/CTB/UEM, Maringá, 2002.

O quadro 3 é uma síntese da execução orçamentária e financeira da fonte recursos próprios por unidade (centro de conhecimento) e subfontes que indicam a origem dos recursos arrecadados e quanto foi consumido no exercício de 2002.



Como recursos próprios classificam-se os recursos advindos dos cursos de pós-graduação, projetos de prestação de serviços, extensão e de outras fontes.

O quadro 4 demonstra sinteticamente a execução orçamentária e financeira de todas as unidades administrativas da estrutura da UEM que conseguem gerar recursos, por fonte e subfontes dos recursos próprios.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DCF/CTB. DEMONSTRATIVO SINTÉTICO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA/FINANCEIRA - POR UNIDADE E SUBFONTE DE RECURSOS GERENCIAL - FONTE 50 - RECURSOS PRÓPRIOS <span>Posição: 31/12/2002</span>					
UNIDADE	CAPACIDADE		EXECUÇÃO		SALDOS
/	FINANCEIRA	%	DE	%	SALDO DA CAPACIDADE
SUBFONTE	CONCEDIDA		DESPESAS		FINANCEIRA
<b>Subfonte 46 – Arrecadação Cursos de Especialização / Mestrado</b>					
PEN-46	1.965	0,18	-	-	1.965
PEC-46	1.111	0,10	515	0,09	596
PPG-46	69.357	6,50	69.357	11,83	-
PCU-46	40.810	3,82	24.520	4,18	16.290
CCE-46	33.255	3,12	26.420	4,51	6.835
CCH-46	350.369	32,83	163.056	27,81	187.313
CTC-46	132.486	12,41	71.545	12,20	60.941
CCB-46	47.505	4,45	13.206	2,25	34.299
CSA-46	105.711	9,90	63.742	10,87	41.969
CCS-46	238.176	22,31	123.364	21,04	114.812
CCA-46	46.597	4,37	30.700	5,24	15.897
<b>SOMA</b>	<b>1.067.342</b>	<b>100,00</b>	<b>586.425</b>	<b>100,00</b>	<b>480.917</b>
<b>Subfonte 47 - Arrecadação - Projetos de Prestação de Serviços</b>					
GRE-47	9.563	0,56	3.859	0,32	5.704
PAD-47	22.854	1,33	21.512	1,80	1.342
PEC-47	382.560	22,27	314.320	26,33	68.240
PRH-47	2.282	0,13	570	0,05	1.712
CCE-47	193.164	11,25	154.891	12,98	38.273
CCH-47	180.898	10,53	64.634	5,42	116.264
CTC-47	90.713	5,28	50.306	4,21	40.407
CCB-47	58.777	3,42	29.938	2,51	28.839
CSA-47	32.797	1,91	4.416	0,37	28.381
CCS-47	653.557	38,05	490.680	41,11	162.877
CCA-47	90.391	5,26	58.424	4,89	31.967
<b>SOMA</b>	<b>1.717.556</b>	<b>100,00</b>	<b>1.193.550</b>	<b>100,00</b>	<b>524.006</b>
<b>Subfonte 48 - Arrecadação Geral - Vinculado (C.Extensão, Prom. Eventos, CVU, etc.)</b>					
GRE-48	642.679	25,45	563.603	27,09	79.076
ASC-48	3.017	0,12	1.500	0,07	1.517
PEN-48	59.708	2,36	28.853	1,39	30.855
PEC-48	48.221	1,91	29.429	1,41	18.792
PRH-48	264.785	10,48	257.832	12,39	6.953
PPG-48	109.344	4,33	71.153	3,42	38.191
PCU-48	99.375	3,93	53.297	2,56	46.078
CRN-48	66.211	2,62	62.493	3,00	3.718
CAR-48	9.485	0,38	9.177	0,44	308
CRG-48	8	0,00	-	-	8
CRC-48	1.515	0,06	650	0,03	865
CCE-48	71.641	2,84	37.579	1,81	34.062
CCH-48	71.140	2,82	20.377	0,98	50.763
CTC-48	39.428	1,56	31.083	1,49	8.345
CCB-48	5.995	0,24	3.727	0,18	2.268
CSA-48	70.184	2,78	37.964	1,82	32.220
CCS-48	550.722	21,81	484.761	23,30	65.961
CCA-48	412.001	16,31	386.968	18,60	25.033
<b>SOMA</b>	<b>2.525.459</b>	<b>100,00</b>	<b>2.080.446</b>	<b>100,00</b>	<b>445.013</b>

Continuação do quadro 4

Subfonte 49 - Arrecadação Geral - Não Vinculado					
GRE-49	418.344	5,31	400.183	6,26	18.161
ASP-49	35.576	0,45	32.925	0,51	2.651
ASC-49	113.646	1,44	113.646	1,78	-
PAD-49	373.888	4,75	369.697	5,78	4.191
PEN-49	434.289	5,51	227.706	3,56	206.583
PEC-49	157.909	2,00	145.792	2,28	12.117
PRH-49	254.483	3,23	251.700	3,94	2.783
PPG-49	537.807	6,83	493.361	7,71	44.446
PCU/COMP-49	1.136.996	14,43	1.101.877	17,23	35.119
PCU-49	573.849	7,28	463.502	7,25	110.347
COMPULS-49	1.507.383	19,14	1.307.177	20,44	200.206
CRN-49	25.852	0,33	24.024	0,38	1.828
CAR-49	3.183	0,04	2.203	0,03	980
CRG-49	17.249	0,22	16.557	0,26	692
CRC-49	15.586	0,20	14.879	0,23	707
CCE-49	415.310	5,27	328.767	5,14	86.543
CCH-49	311.890	3,96	141.340	2,21	170.550
CTC-49	638.686,00	8,11	361.468	5,65	277.218
CCB-49	330.591	4,20	236.322	3,69	94.269
CSA-49	120.200	1,53	76.657	1,20	43.543
CCS-49	190.366	2,42	136.787	2,14	53.579
CCA-49	264.072	3,35	149.765	2,34	114.307
<b>SOMA</b>	<b>7.877.155</b>	<b>100,00</b>	<b>6.396.335</b>	<b>100,00</b>	<b>1.480.820</b>
<b>TOTAL</b>	<b>13.187.512</b>		<b>10.256.756</b>		<b>2.930.756</b>
<b>" DEDUÇÕES " REF. EMPENHOS ESTIMATIVOS</b>					
<p><b>Considerações:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de 1999, para órgãos/programas que realizam "repasse interno de despesas", de modo contínuo, foram criadas ações programáticas específicas para o registro exclusivo dos valores efetivamente "repassados" às diversas unidades/subunidades/ ações programáticas internas. Assim, os valores "creditados" nestes programas em função do repasse de despesas, foram propositalmente desconsiderados neste Demonstrativo com o fim específico de evidenciar a despesa efetiva do órgão/atividade;</li> <li>2. Foram excluídos também os programas que envolvem recursos específicos (SERT, LEPAC e LEPEMC), uma vez que embora sejam empenhados como fonte "50", possuem contas bancárias específicas;</li> <li>3. Quando o saldo de determinados programas apresentam-se negativos (fato que ocorre em função do repasse de despesas entre órgãos/programas internos, tais como: almoxarifado, reprografia, correspondências, imprensa, passagens, produção interna de bens, reparos de equipamentos/DFI, confecção de chaves e carimbos, etc.), usou-se como critério adicionar o saldo negativo à capacidade financeira autorizada, visto que estas despesas já ocorreram;</li> <li>4. Foram excluídos os diversos programas/gráficos da PAD que funcionam como "Execução Centralizada a Repassar".</li> </ol>					
Maringá, 31 de dezembro de 2002.					

**Quadro 4 – Demonstrativo da execução orçamentária e financeira da fonte recursos próprios por unidade da UEM.**

Fonte: PAD/DCF/CTB/UEM, Maringá, 2002.

O quadro 4 segue o mesmo raciocínio do anterior, ou seja, é um demonstrativo gerencial da fonte 50 - recursos próprios – que evidencia os centros de custos e quanto cada um arrecadou e consumiu no exercício de 2002. Nota-se que a informação evidencia os recursos e os centro de custos, e não onde e como os recursos foram utilizados.

Na seqüência o quadro 5 é uma síntese da execução orçamentária e financeira – geral de todas as fontes – contabilizada por unidade administrativa e subfonte dos recursos.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO DCF/CTB. DEMONSTRATIVO DA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA/FINANCEIRA - GERAL - TODAS AS FONTES POR UNIDADE, SUB-FONTE E PROJETO/ATIVIDADE INTERNO Posição em 31/12/2002					
UNIDADE / SUBFONTE	AÇÃO	... DESCRIÇÃO ...	CAPACIDADE FINANCEIRA CONCEDIDA	EXECUÇÃO DE DESPESAS	SALDOS CAPACIDADE FINANCEIRA
<b>SUBFONTE 00 - RECURSOS DO TESOUREIRO GERAL DO ESTADO</b>					
05.00	11	PAD-00 / AMPLIAÇÃO E MANUT. ALM.	124.833,00	124.832,12	0,88
05.00	812	PAD-00 / CRED. REP. ALMOX. CENTRA	-	(5.278,43)	5.278,43
		<b>Totais</b>	<b>124.833,00</b>	<b>119.553,69</b>	<b>5.279,31</b>
19.00	84	PAD-COMPULSORIAS-00 / SENTENÇAS J	125.623,00	125.622,91	0,09
19.00	3	PAD-COMPULSORIAS-00 / PESSOAL UEM	78.368.171,00	78.354.866,00	13.305,00
19.00	6	PAD-COMPULSORIAS-00 / OUTRAS DESPESAS	3.232.320,00	3.144.663,24	87.656,76
19.00	15	PAD-COMPULSORIAS-00 / COMPULSÓRIAS	362.834,00	355.536,72	7.297,28
19.00	20	PAD-COMPULSORIAS-00 / PAGAMENTO	963.291,00	963.291,00	-
19.00	42	PAD-COMPULSORIAS-00 / COMPULSÓRIAS - RE	29.242,00	29.242,00	-
19.00	95	PAD-COMPULSORIAS-00 / REDE INTRANET	77.771,00	77.770,01	0,99
19.00	97	PAD-COMPULSORIAS-00 / COMBUSTÍVEL	33.365,00	33.364,66	0,34
19.00	653	PAD-COMPULSORIAS-00 / EST.MIRINS-	134.515,00	134.515,00	-
		<b>Totais</b>	<b>83.327.132,00</b>	<b>83.218.871,54</b>	<b>108.260,46</b>
41.00	901	HUM-00 / MANUT. ATIVIDADES HUM	300.000,00	300.000,00	-
41.00	904	HUM-00 / PESSOAL E ENCARGOS – HUM	12.601.260,00	12.601.260,00	-
		<b>Totais</b>	<b>12.901.260,00</b>	<b>12.901.260,00</b>	<b>-</b>
52.00	134	CCH-00 / CURSO DE MUSICA	200.000,00	193.170,48	6.829,52
52.00	137	CCH-00 / CUSTEIO CURSO MUSICA CCH	6.538,00	-	6.538,00
		<b>Totais</b>	<b>206.538,00</b>	<b>193.170,48</b>	<b>13.367,52</b>
53.00	87	CTC-00 / IMPL. LAB. FÍSICA UMUARAMA	90.000,00	86.233,20	3.766,80
53.00	129	CTC-00 / CURSO TEC. CONSTRUÇÃO UMUARAMA	320.000,00	299.248,72	20.751,28
53.00	130	CTC-00 / CURSO TEC. ALIMENTOS UMUARAMA	320.000,00	315.879,80	4.120,20
53.00	131	CTC-00 / CURSO TEC. MEIO AMBIENTE UMUARAMA	320.000,00	267.418,13	52.581,87
53.00	132	CTC-00 / CURSO DE DESIGN CIANORTE	290.000,00	290.000,00	-
53.00	133	CTC-00 / MODA E ESTILISMO CIANORTE	277.435,00	276.845,00	590,00
53.00	135	CTC-00 / CUSTEIO CURSOS NOVOS	61.168,00	56.854,67	4.313,33
		<b>Totais</b>	<b>1.678.603,00</b>	<b>1.592.479,52</b>	<b>86.123,48</b>
57.00	126	CCA-00 / CURSO AGRONOMIA UMUARAMA	200.000,00	196.206,65	3.793,35
57.00	127	CCA-00 / CURSO MED. VETERINÁRIA UMUARAMA	100.000,00	98.446,83	1.553,17
57.00	128	CCA-00 / CURSO ENG.AGRÍCOLA CIDADE GAÚCHA	382.565,00	382.432,72	132,28
57.00	136	CCA-00 / CUSTEIO CURSOS NOVOS CCA	84.689,00	79.679,01	5.009,99
		<b>Totais</b>	<b>767.254,00</b>	<b>756.765,21</b>	<b>10.488,79</b>
<b>TOTAL DA SUB FONTE 00</b>			<b>99.005.620,00</b>	<b>98.782.100,44</b>	<b>223.519,56</b>
<b>SUBFONTE 32 - PESQUISA CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA</b>					
19.32	3	PAD-COMPL FT32 / MANUT.PÉS	5.168.759,00	5.168.759,00	-
		<b>Totais</b>	<b>5.168.759,00</b>	<b>5.168.759,00</b>	<b>-</b>
57.32	126	CCA-32 / AGRONOMIA – UMUARAMA	543.400,00	527.526,55	15.873,45
57.32	127	CCA-32 / C.MED. VETERINÁRIA.UMUARAMA	956.600,00	885.818,28	70.781,72
		<b>Totais</b>	<b>1.500.000,00</b>	<b>1.413.344,83</b>	<b>86.655,17</b>
<b>TOTAL DA SUB FONTE 32</b>			<b>6.668.759,00</b>	<b>6.582.103,83</b>	<b>86.655,17</b>

Quadro 5 – Demonstrativo da execução orçamentária e financeira geral de todas as fontes por unidade da UEM.

Fonte: PAD/DCF/CTB/UEM, Maringá, 2002.

O quadro 5 é uma síntese do demonstrativo da execução orçamentária e financeira de todas as fontes, segregada por unidade e subfonte dos recursos arrecadados pela instituição. Esses são os principais demonstrativos gerenciais que a contabilidade por recursos consegue fornecer aos gestores.

O sistema contábil da UEM está preparado para atender à legislação que rege a administração pública. Seus demonstrativos servem apenas de instrumento de controle da execução orçamentária e financeira, o que permite analisar tão-somente os valores orçados e os executados. Além disso, os relatórios contábeis para efeito gerencial ficam disponíveis apenas no banco de dados do sistema de apoio à tomada de decisão da Pró-reitoria de Administração – PAD; não estão disponíveis a todos os seus usuários por falta de integração dos sistemas setoriais.

Na gestão por atividades as fases de execução e de controle são orientadas pelas ações planejadas com vista aos macroprocessos ensino, pesquisa e extensão, o que permite um maior grau de acurácia na apuração dos resultados operacionais. O plano de contas por atividades possibilita detalhar os processos em nível de atividades, segregados por cursos, projetos de pesquisa e/ou projetos de extensão; e a contabilidade por atividades registra os custos das atividades primárias e secundárias, possibilitando controlar a execução e o desempenho dos processos, e servirá para medir a eficiência e a eficácia em níveis setorial e institucional.

A gestão por atividades permite maior detalhamento das informações, o que exige um sistema de informação adequado para atender às necessidades do processo de tomada de decisão.

Nesse sentido, o modelo de gestão por atividades pressupõe que a instituição tenha o processo de gestão integrado por todas as áreas de trabalho, e que o sistema contábil seja alimentado pela contabilidade por atividades, para ter os relatórios gerenciais adequados ao modelo proposto. Os gastos referentes às atividades secundárias realizadas pelas pró-reitorias, assessorias e outros órgãos suplementares serão rastreados aos objetos de custos por meio do método de custeio baseado em atividades (ABC), utilizando critérios técnicos transparentes e adequados à realidade de cada objeto de custos.

A figura 23 mostra como os recursos consumidos pelas atividades secundárias serão rastreados, através de direcionadores de atividades, para os objetos de custos no modelo proposto.

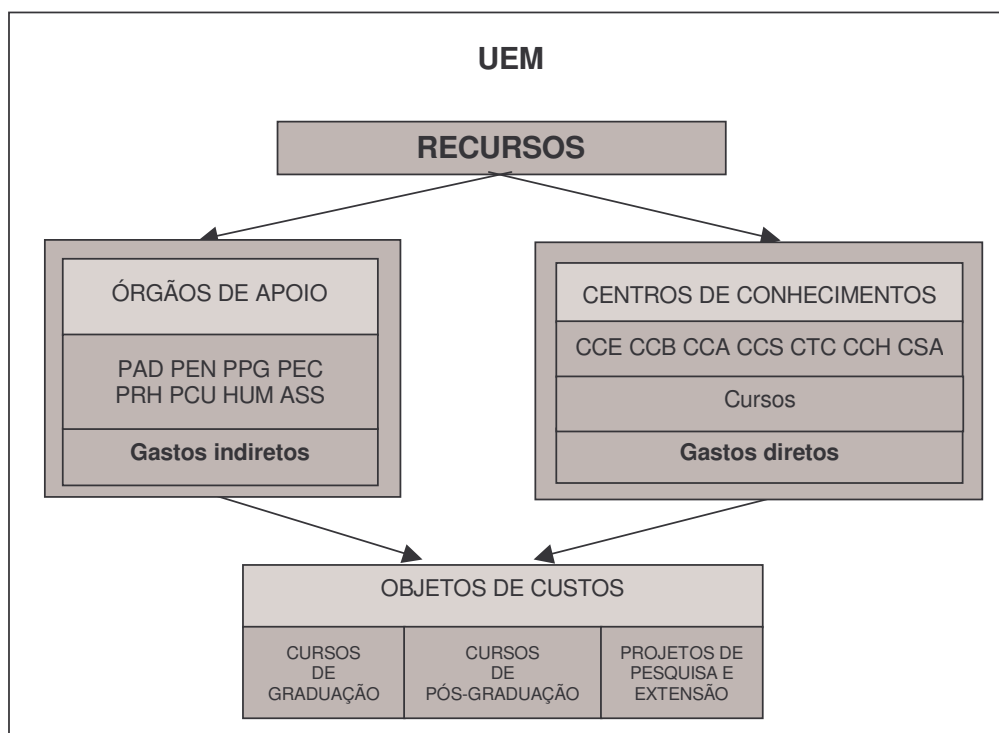


Figura 23 – Forma de contabilizar os recursos pelo modelo proposto

Como mostra a figura 23, os gastos ocorridos na realização das atividades secundárias, sejam elas administrativas ou de apoio à academia, serão alocados aos objetos de custos, que podem ser cursos de graduação, cursos de pós-graduação, projetos e pesquisa e ou projetos de extensão.

Para isso, faz-se necessário elaborar um plano de contas estruturado de acordo com o conceito da gestão por atividade, ou seja, o plano de contas deve considerar as atividades, e não os recursos e os centro de custos, como orienta a contabilidade tradicional.

O quadro 6 a seguir apresenta um plano de contas por atividade para a Universidade Estadual de Maringá (UEM).

PLANO DE CONTAS POR ATIVIDADES – UEM					
1	0	0	00	00	<b>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ</b>
1	1	0	00	00	<b>ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA</b>
1	1	1	00	00	<b>Reitoria (REI)</b>
1	1	1	01	00	Administrar a UEM
1	1	1	02	00	Efetuar serviços de protocolo geral
1	1	1	03	00	Secretariar colegiados superiores
1	1	1	04	00	Efetuar serviços do cerimonial
1	1	1	05	00	Efetuar serviços da CVU
1	1	1	06	00	Efetuar serviços da Copertide
1	1	1	07	00	Executar serviços jurídicos
1	2	0	00	00	<b>ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA</b>
1	2	2	00	00	<b>Assessoria de planejamento (ASP)</b>
1	2	2	01	00	Administrar a ASP
1	2	2	02	00	Secretariar a ASP
1	2	2	03	00	Desenvolver projetos e convênios
1	2	2	04	00	Desenvolver sistemas e métodos
1	2	2	05	00	Controlar o banco de dados da UEM
1	2	2	06	00	Efetuar controle orçamentário
1	2	3	00	00	<b>Assessoria de comunicação (ASC)</b>
1	2	3	01	00	Administrar a ASC
1	2	3	02	00	Secretariar a ASC
1	2	3	03	00	Desenvolver relações públicas
1	2	3	04	00	Desenvolver serviços de imprensa
1	2	3	05	00	Desenvolver Rádio e Televisão
1	2	4	00	00	<b>Prefeitura do campus-sede (PCU)</b>
1	2	4	01	00	Administrar a PCU
1	2	4	02	00	Secretariar a PCU
1	2	4	03	00	Gerenciar o parque ecológico
1	2	4	04	00	Administrar DSI
1	2	4	05	00	Executar serviços industriais
1	2	4	06	00	Executar reparos industriais
1	2	4	07	00	Administrar a DOP
1	2	4	08	00	Desenvolver projetos
1	2	4	09	00	Executar obras civis
1	2	4	10	00	Administrar a DSM
1	2	4	11	00	Executar serviços de copa e zeladoria
1	2	4	12	00	Executar serviços de apoio
1	2	4	13	00	Executar vigilância do <i>Campus</i>
1	2	4	14	00	Executar conservação do <i>Campus</i>
1	2	5	00	00	<b>Pró-reitoria de administração (PAD)</b>
1	2	5	01	00	Administrar a PAD
1	2	5	02	00	Secretariar a PAD
1	2	5	03	00	Administrar o NPD
1	2	5	04	00	Secretariar o NPD
1	2	5	05	00	Desenvolver sistemas e programas
1	2	5	06	00	Efetuar suportes computacionais
1	2	5	07	00	Executar a produção computacional
1	2	5	08	00	Administrar a DMP
1	2	5	09	00	Secretariar a DMP
1	2	5	10	00	Realizar compras
1	2	5	11	00	Controlar almoxarifado central
1	2	5	12	00	Controlar patrimônio
1	2	5	13	00	Controlar serviços de reprografia
1	2	5	14	00	Administrar a DCF
1	2	5	15	00	Efetuar controle contábil
1	2	5	16	00	Efetuar controle financeiro
1	2	5	17	00	Efetuar controle financeiro dos convênios
1	2	5	18	00	Executar serviços gráficos
1	2	5	19	00	Capacitar Técnico
1	2	6	00	00	<b>Pró-reitoria de recursos humanos e assuntos comunitários (PRH)</b>
1	2	6	01	00	Administrar a PRH
1	2	6	02	00	Secretariar a PRH
1	2	6	03	00	Controlar aposentados
1	2	6	04	00	Gerenciar assuntos comunitários
1	2	6	05	00	Atender os filhos das servidoras
1	2	6	06	00	Fornecer alimentos aos acadêmicos
1	2	6	07	00	Administrar a DPE

Continuação do quadro 6

1	2	6	08	00	Efetuar registro e cadastro de pessoal
1	2	6	09	00	Efetuar folha de pagamento
1	2	6	10	00	Administrar a DRH
1	2	6	11	00	Efetuar treinamento de pessoal
1	2	6	12	00	Efetuar recrutamento e seleção
1	2	6	13	00	Controlar cargos e salários
1	2	7	00	00	<b>Pró-reitoria de ensino (PEN)</b>
1	2	7	01	00	Administrar a PEN
1	2	7	02	00	Secretariar a PEN
1	2	7	03	00	Secretariar CAP
1	2	7	04	00	Secretariar colegiados de cursos
1	2	7	05	00	Desenvolver política de ensino na graduação
1	2	7	06	00	Desenvolver o controle acadêmico
1	2	7	07	00	Efetuar o protocolo acadêmico
1	2	7	08	00	Efetuar programação e divulgação acadêmica
1	2	7	09	00	Efetuar registro de diplomas
1	2	7	10	00	Efetuar o controle acadêmico
1	2	7	11	00	Administrar a BCE
1	2	7	12	00	Secretariar a BCE
1	2	7	13	00	Efetuar catalogação e classificação do acervo
1	2	7	14	00	Efetuar processamento e manut. do acervo
1	2	7	15	00	Controlar as obras gerais e os periódicos
1	2	7	16	00	Controlar referencia e circulação
1	2	8	00	00	<b>Pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação (PPG)</b>
1	2	8	01	00	Administrar a PPG
1	2	8	02	00	Secretariar a PPG
1	2	8	03	00	Controlar a PPG
1	2	8	04	00	Controlar capacitação docente
1	2	8	05	00	Controlar pesquisa científica
1	2	8	06	00	Controlar a pós-graduação
1	2	8	07	00	Controlar editoração
1	2	8	08	00	Controlar divulgação científica
1	2	9	00	00	<b>Pró-reitoria de extensão e cultura (PEC)</b>
1	2	9	01	00	Administrar a PEC
1	2	9	02	00	Secretariar a PEC
1	2	9	03	00	Desenvolver artes musicais
1	2	9	04	00	Administrar a DCU
1	2	9	05	00	Desenvolver artes plásticas
1	2	9	06	00	Desenvolver artes cênicas
1	2	9	07	00	Reger o coral universitário
1	2	9	08	00	Administrar o museu da Bacia do Paraná
1	2	9	09	00	Administrar a DEX
1	2	9	10	00	Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras
1	2	9	11	00	Coordenar o núcleo de psicologia aplicada
1	2	9	12	00	Desenvolver o ensino da língua japonesa
1	2	9	13	00	Controlar a prestação de serviços
1	2	9	14	00	Controlar os recursos audiovisuais
1	2	9	15	00	Dar apoio ao ensino médio e ed. Especial
1	3	0	0	00	<b>ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA</b>
1	3	0	0	00	<b>CENTRO DE CONHECIMENTO</b>
1	3	0	1	00	<b>ENSINO</b>
1	3	0	1	01	Desenvolver o ensino
1	3	0	1	02	Coordenar o curso
1	3	0	1	03	Capacitar docente
1	3	0	1	04	Participar de comissões
1	3	0	1	05	Participar de reuniões de ensino
1	3	0	1	06	Participar de reuniões do COU
1	3	0	1	07	Participar de reuniões do CEP
1	3	0	1	08	Participar de colegiado de curso
1	3	0	1	09	Elaborar relatos com pareceres
1	3	0	1	10	Executar serviços da secretaria – Técnico
1	3	0	2	00	<b>PESQUISA</b>
1	3	0	2	01	Desenvolver pesquisa
1	3	0	2	02	Divulgar resultado da pesquisa
1	3	0	2	03	Coordenar projeto de pesquisa
1	3	0	2	04	Capacitar docente
1	3	0	2	05	Participar de comissões
1	3	0	2	06	Participar de reuniões de pesquisa

Continuação do quadro 6

1	3	0	2	07	Participar de reuniões do COU
1	3	0	2	08	Participar de reuniões do CEP
1	3	0	2	09	Participar de colegiado de curso
1	3	0	2	10	Elaborar relatos com pareceres
1	3	0	2	11	Executar serviços da secretaria – Técnico
1	3	0	3	00	EXTENSÃO
1	3	0	3	01	Desenvolver extensão
1	3	0	3	02	Apresentar trabalho
1	3	0	3	03	Coordenar projeto de extensão
1	3	0	3	04	Participar de evento
1	3	0	3	05	Capacitar docente
1	3	0	3	06	Participar de comissões
1	3	0	3	07	Participar de reuniões de extensão
1	3	0	3	08	Participar de reuniões do COU
1	3	0	3	09	Participar de reuniões do CEP
1	3	0	3	10	Participar de colegiado de curso
1	3	0	3	11	Elaborar relatos com pareceres
1	3	0	3	12	Executar serviços da secretaria – Técnico

Quadro 6 – Plano de contas por atividades da UEM.

O plano de contas por atividade identifica as atividades secundárias desenvolvidas nas unidades administrativas e de apoio à academia no âmbito da administração estratégica e da administração centralizada, cujas atividades são representadas por códigos numéricos; identifica também as atividades primárias que são desenvolvidas no âmbito da administração descentralizada, igualmente representadas por códigos numéricos.

A utilização da classificação numérica possibilita agrupar os gastos das atividades comuns a um processo ou subprocesso. Além do plano de contas estruturado pelas atividades necessárias ao desenvolvimento dos processos ensino, pesquisa e extensão, sugere-se também a utilização de tabelas com códigos para cada curso de graduação e de pós-graduação realizado no âmbito da instituição, bem como uma tabela composta pelos diversos tipos de recursos consumidos pelas atividades.

CÓDIGOS DOS CENTROS DE CONHECIMENTOS E DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO			
1	00	0	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
1	01	0	CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – MARINGÁ
1	01	1	CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – CIANORTE
1	02	0	CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
1	03	0	CURSO DE ECONOMIA
1	04	0	CURSO DE DIREITO
2	00	0	CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS – CCE
2	05	0	CURSO DE ESTATÍSTICA
2	06	0	CURSO DE FÍSICA
2	07	0	CURSO DE QUÍMICA
2	08	0	CURSO DE CIÊNCIAS – GOIOERÊ
2	09	0	CURSO DE MATEMÁTICA
3	00	0	CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES – CCH
3	10	0	CURSO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
3	11	0	CURSO DE FILOSOFIA
3	12	0	CURSO DE GEOGRAFIA
3	13	0	CURSO DE HISTÓRIA
3	14	0	CURSO DE LETRAS



Continuação

3	15	0	CURSO DE MÚSICA
3	16	0	CURSO DE PEDAGOGIA – MARINGÁ
3	17	1	CURSO DE PEDAGOGIA – CIANORTE
3	18	0	CURSO DE PSICOLOGIA
3	19	0	CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO TRILINGÜE
<b>4</b>	<b>00</b>	<b>0</b>	<b>CENTRO DE TECNOLOGIA – CTC</b>
4	20	0	CURSO DE ARQUITETURA E URBANISMO
4	21	0	CURSO DE CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO
4	22	0	CURSO DE DESIGN
4	23	0	CURSO DE ENGENHARIA CIVIL
4	24	0	CURSO DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS
4	25	0	CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - AGROINDÚSTRIA
4	26	0	CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - CONFECÇÃO INDUSTRIAL
4	27	0	CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - CONSTRUÇÃO CIVIL
4	28	0	CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SOFTWARE
4	29	0	CURSO DE ENGENHARIA MECÂNICA
4	30	0	CURSO DE ENGENHARIA QUÍMICA
4	31	0	CURSO DE ENGENHARIA TÊXTIL – GOIOERÊ
4	32	0	CURSO DE INFORMÁTICA
4	33	0	CURSO DE MODA – CIANORTE
4	34	0	CURSO DE TECNOLOGIA EM ALIMENTOS - UMUARAMA
4	35	0	CURSO DE TECNOLOGIA EM CONSTRUÇÃO - UMUARAMA
4	36	0	CURSO DE TECNOLOGIA EM MEIO AMBIENTE - UMUARAMA
<b>5</b>	<b>00</b>	<b>0</b>	<b>CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS</b>
5	37	0	CURSO DE FARMÁCIA
5	38	0	CURSO DE EDUCAÇÃO FÍSICA
5	39	0	CURSO DE ODONTOLOGIA
5	40	0	CURSO DE ENFERMAGEM
5	41	0	CURSO DE MEDICINA
<b>6</b>	<b>00</b>	<b>0</b>	<b>CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS - CCB</b>
6	42	0	CURSO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
<b>7</b>	<b>00</b>	<b>0</b>	<b>CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS - CCA</b>
7	43	0	CURSO DE AGRONOMIA - MARINGÁ
7	43	1	CURSO DE AGRONOMIA - UMUARAMA
7	44	0	CURSO DE ENGENHARIA AGRÍCOLA - CIDADE GAÚCHA
7	45	0	CURSO DE MEDICINA VETERINÁRIA - UMUARAMA
7	46	0	CURSO DE ZOOTECNIA

Quadro 7 – Códigos dos centros de conhecimentos e dos cursos de graduação da UEM.

CÓDIGOS DOS CURSOS DE ESPECIALIZAÇÃO	
101	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL (MBA)
102	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONSULTORIA CONTÁBIL
103	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTABILIDADE FINANCEIRA E GERENCIAL
104	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL
105	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL
106	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
107	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GENÉTICA APLICADA AO ENSINO
108	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM BOTÂNICA APLICADA ÀS PLANTAS MEDICINAIS
109	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM HISTÓRIA ECONÔMICA
110	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM HISTÓRIA E SOCIEDADE
111	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL
112	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ENFERMAGEM NO TRABALHO
113	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO AMBIENTAL
114	CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Quadro 8 – Códigos dos cursos de especialização da UEM.

CÓDIGOS DOS CURSOS DE MESTRADO	
201	CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
202	CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS
203	CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS FARMACÊUTICAS
204	CURSO DE MESTRADO EM QUÍMICA
205	CURSO DE MESTRADO EM FÍSICA
206	CURSO DE MESTRADO EM MATEMÁTICA
207	CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO
208	CURSO DE MESTRADO EM GEOGRAFIA
209	CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA QUÍMICA
210	CURSO DE MESTRADO EM ZOOTECNIA
211	CURSO DE MESTRADO EM AGRONOMIA
212	CURSO DE MESTRADO EM DIREITO
213	CURSO DE MESTRADO EM ECONOMIA
214	CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Quadro 9 – Códigos dos cursos de mestrado da UEM.

CÓDIGOS DOS CURSOS DE DOUTORADO	
301	CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS
302	CURSO DE DOUTORADO EM CIÊNCIAS BIOLÓGICAS
303	CURSO DE DOUTORADO EM AGRONOMIA
304	CURSO DE DOUTORADO EM ZOOTECNIA
305	CURSO DE DOUTORADO EM ENGENHARIA QUÍMICA

Quadro 10 – Códigos dos cursos de doutorado da UEM.

CÓDIGOS DOS PROJETOS DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO DA UEM	
10.00	PROJETOS DE ENSINO
10.01	PROJETO DE ENSINO X
10.02	PROJETO DE ENSINO Y
20.00	PROJETOS DE PESQUISA
20.01	PROJETO DE PESQUISA X
20.02	PROJETO DE PESQUISA Y
30.00	PROJETOS DE EXTENSÃO
30.01	PROJETO DE EXTENSÃO X
30.02	PROJETO DE EXTENSÃO Y

Quadro 11 – Código dos projetos de ensino, pesquisa e extensão da UEM.

CÓDIGOS DOS RECURSOS	
1	PESSOAL - DOCENTE
2	PESSOAL – TÉCNICO ADMINISTRATIVO
3	ENCARGOS SOCIAIS
4	MATERIAL PERMANENTE
5	MATERIAL DE CONSUMO
6	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA FÍSICA
7	SERVIÇOS DE TERCEIROS - PESSOA JURÍDICA
8	ÁGUA
9	ENERGIA ELÉTRICA
10	TELEFONIA
999	OUTROS

Quadro 12 – Códigos dos recursos utilizados pela UEM.

A utilização de códigos flexibiliza a produção de relatórios gerenciais, possibilitando produzir informações diferenciadas e adequadas às necessidades dos vários tipos de usuário existentes na instituição, em níveis hierárquicos diferentes; e a codificação dos recursos possibilita produzir informações evidenciando os recursos consumidos pelas atividades.

A gestão por atividades decompõe as unidades organizacionais para conhecer os recursos consumidos no âmbito da administração estratégica e da centralizada – atividades secundárias – e da administração descentralizada – atividades primárias. Como administração estratégica entende-se o gerenciamento dos órgãos superiores, como Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e Reitoria; como administração centralizada o gerenciamento das Pró-reitorias, Prefeitura do *Campus*, Assessorias e demais órgãos suplementares; e

como administração descentralizada o gerenciamento das unidades acadêmicas denominadas Centros de Conhecimentos, os quais são segregados por áreas de conhecimento e agregam os cursos de áreas afins.

O processo de gestão por atividade envolve todos os recursos consumidos pelas atividades desenvolvidas na instituição, visando melhorar o gerenciamento para garantir que os objetivos e as metas estabelecidos sejam atingidos de acordo com o planejado, o que contribuirá com a instituição no cumprimento de sua missão.

A partir da implantação da gestão por atividades em toda a universidade, pode-se elaborar o planejamento institucional com conhecimento real do consumo de recursos e das potencialidades de cada centro de conhecimento e dos seus respectivos cursos.

O processo da gestão por atividades é a base de dados que alimenta o sistema de informação da organização e permite que os gestores acompanhem todos os processos e tomem decisões que melhorem a eficiência e a eficácia social dos cursos e, conseqüentemente, da instituição.

### 5.3.3 Sistema de informação da UEM

A UEM não dispõe de um sistema de informação único, que integre todas as áreas de trabalho. O que existe atualmente são vários sistemas de apoio ao processo de tomada de decisão setorial. Exemplo: as informações geradas pelo aplicativo utilizado na área de pessoal atendem apenas às necessidades de informações da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários, pois o banco de dados utilizado pela PRH não está integrado com os demais bancos de dados dos aplicativos utilizados nas demais áreas, o que gera duplicidade de trabalho e de informação. Vale ressaltar que existe em desenvolvimento um projeto coordenado pela Pró-Reitoria de Administração que busca unificar os bancos de dados para a construção de um sistema de informação visando à integração de todas as áreas.

O sistema de informação da UEM é descentralizado, com vários níveis de tomada de decisão, porém, as informações sobre a execução orçamentária estão centralizadas na Pró-reitoria de Administração, que faz a contabilização dos recursos

por centro de custos, através do SIAF – Sistema Integrado de Acompanhamento Financeiro do Estado do Paraná.

O SIAF está estruturado de forma a atender às necessidades de informações do Governo do Estado, que centraliza os recursos orçamentários da universidade. Por exigências legais, não só a UEM, mas todas as entidades estaduais da administração direta e indireta e outros órgãos do Estado do Paraná são obrigados a adotar esse sistema. Assim, todo o processo de execução orçamentária da Universidade Estadual de Maringá, desde o início da execução orçamentária até a contabilização, é feito através do SIAF, que tem como premissa básica o controle orçamentário, o qual se processa através do registro de todos os fatos contábeis praticados pelos gestores da instituição.

As informações contábeis geradas pelo SIAF, das quais a UEM se utiliza para a tomada de decisão, estão agrupadas por centro de custos, o que torna as informações limitadas para o nível gerencial.

A gestão por atividades pressupõe que a universidade tenha um sistema de informação integrado por todas as áreas de trabalho, para que possa gerar informações que atendam às necessidades de toda a instituição. As informações serão geradas a partir das atividades e dos processos, e isso permitirá maior transparência no processo de gestão.

O sistema de informação na gestão por atividades deve estar preparado para fornecer dados dos macroprocessos e das atividades segregados por curso de graduação e pós-graduação e por projeto de ensino, pesquisa e de extensão. Assim, torna-se possível avaliar o desempenho individual ou geral de acordo com a necessidade do gestor.

Na gestão por atividades o sistema de informação deverá produzir informações destinadas ao uso externo e interno. No uso externo as informações devem refletir a eficácia social da universidade, e no uso interno as informações devem ser produzidas conforme as necessidades dos usuários. Por exemplo: para atender a administração estratégica, as informações precisam considerar a instituição como um todo, uma vez que essas informações têm como objetivo atender os órgãos superiores da instituição na manutenção do planejamento estratégico, e para a administração centralizada e descentralizada as informações devem ser mais detalhadas, pois o objetivo é atender o planejamento operacional e

avaliar o desempenho dos processos e das atividades em níveis de centro de conhecimento, de curso e de projeto.

Com o plano de contas por atividades, as informações contábeis poderão ser fornecidas em vários níveis de detalhamento, de acordo com a necessidade de cada tomador de decisão.

O quadro 13 mostra a decomposição da administração estratégica e das unidades organizacionais da administração centralizada em atividades secundárias, que são classificadas em atividades administrativas e de apoio à academia. Os valores mencionados referem-se ao exercício de 2002 e foram rastreados às atividades por meio de critérios utilizados pelo método de custeio ABC.

Importante ressaltar que, em razão de o presente trabalho ter como foco principal a gestão por atividades (ABM), que tem seu início após a implantação do custeio ABC, entendeu-se não ser necessário entrar em detalhes sobre os critérios utilizados para o rastreamento dos gastos às atividades e aos objetos de custo. No entanto, afirma-se que os critérios utilizados estão fundamentados na literatura clássica do custeio ABC.

ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA – ATIVIDADES SECUNDÁRIAS		
UNIDADES	ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	VALORES EM REAIS
Reitoria (REI)	Administrar a UEM	544.703,63
	Efetuar serviços de protocolo geral	145.058,21
	Secretariar colegiados superiores	88.169,60
	Efetuar serviços do cerimonial	55.588,17
	Efetuar serviços da CVU	102.693,60
	Efetuar serviços da Copertide	33.393,89
	Executar serviços jurídicos	618.699,96
	<b>TOTAL</b>	<b>1.588.307,06</b>
ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA – ATIVIDADES SECUNDÁRIAS		
UNIDADES	ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	VALORES EM REAIS
Assessoria de planejamento (ASP)	Administrar a ASP	90.299,72
	Secretariar a ASP	27.277,31
	Desenvolver projetos e convênios	203.764,13
	Desenvolver sistemas e métodos	75.419,05
	Controlar o banco de dados da UEM	62.405,56
	Efetuar controle orçamentário	86.662,39
	<b>TOTAL</b>	<b>545.828,17</b>
Assessoria de comunicação (ASC)	Administrar a ASC	126.139,07
	Secretariar a ASC	16.224,96
	Desenvolver relações públicas	54.578,11
	Desenvolver serviços de imprensa	133.139,30
	Desenvolver Rádio e Televisão	200.457,94
	<b>TOTAL</b>	<b>530.539,38</b>
Prefeitura do campus-sede (PCU)	Administrar a PCU	24.813,09
	Secretariar a PCU	179.898,92
	Gerenciar o parque ecológico	338.406,06
	Administrar DSI	103.538,22
	Executar serviços industriais	308.684,09
	Executar reparos industriais	215.284,09
	Administrar a DOP	118.714,05
	Desenvolver projetos	135.583,05
	Executar obras civis	1.198.556,97
	Administrar a DSM	97.909,39
	Executar serviços de copa e zeladoria	1.359.504,81
	Executar serviços de apoio	568.566,28
	Executar vigilância do Campus	1.692.885,04
	Executar conservação do Campus	509.198,19
	<b>TOTAL</b>	<b>6.851.542,26</b>
Pró-reitoria de administração (PAD)	Administrar a PAD	17.279,50
	Secretariar a PAD	78.802,59
	Administrar o NPD	63.549,86
	Secretariar o NPD	19.284,04
	Desenvolver sistemas e programas	463.482,63
	Efetuar suportes computacionais	204.276,66
	Executar a produção computacional	304.134,34
	Administrar a DMP	71.437,54
	Secretariar a DMP	35.948,96
	Realizar compras	251.576,76
	Controlar almoxarifado central	105.390,30
	Controlar patrimônio	183.380,00
	Controlar serviços de reprografia	113.441,14
	Administrar a DCF	90.979,01
	Efetuar controle contábil	201.163,37
	Efetuar controle financeiro	184.709,28
	Efetuar controle financeiro dos convênios	78.476,68
	Executar serviços gráficos	220.063,29
	Capacitar Técnico	17.266,77
	<b>TOTAL</b>	<b>2.704.642,71</b>
Pró-reitoria de recursos humanos e assuntos comunitários (PRH)	Administrar a PRH	30.058,69
	Secretariar a PRH	113.347,27
	Controlar aposentados	285.137,13
	Gerenciar assuntos comunitários	391.753,41
	Atender os filhos das servidoras	317.882,58
	Fornecer alimentos aos acadêmicos	389.370,39
	Administrar a DPE	66.044,22
	Efetuar registro e cadastro de pessoal	134.162,58
	Efetuar folha de pagamento	98.462,15
	Administrar a DRH	152.106,20
	Efetuar treinamento de pessoal	80.236,90
	Efetuar recrutamento e seleção	101.577,96
	Controlar cargos e salários	68.983,41
	Capacitar Técnico	24.140,73
	<b>TOTAL</b>	<b>2.253.263,61</b>
<b>TOTAL DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>		<b>14.474.123,19</b>

Quadro 13 – Gastos em reais da administração estratégica e da administração centralizada da UEM – atividades administrativas.

Foram consideradas como atividades administrativas àquelas realizadas pela administração estratégica e pelos órgãos executivos da administração

centralizada que estão relacionados com a burocracia do sistema de manutenção da administração universitária. Embora necessárias e obrigatórias, essas atividades têm uma relação indireta com o ensino, a pesquisa e a extensão.

Com a mesma metodologia, o quadro 14 a seguir evidencia as atividades que, apesar de secundárias, são classificadas como atividades de apoio à academia, pela sua proximidade com o ensino, a pesquisa e a extensão. Essas atividades são criadas em função das atividades primárias.

ADMINISTRAÇÃO CENTRALIZADA – ATIVIDADES SECUNDÁRIAS		
UNIDADES	ATIVIDADES DE APOIO A ACADEMIA	VALORES EM REAIS
Pró-reitoria de ensino (PEN)	Administrar a PEN	77.299,12
	Secretariar a PEN	107.023,49
	Secretariar CAP	232.840,00
	Secretariar colegiados de cursos	107.358,37
	Desenvolver política de ensino na graduação	100.151,92
	Desenvolver o controle acadêmico	217.022,14
	Efetuar o protocolo acadêmico	3.329,00
	Efetuar programação e divulgação acadêmica	98.065,25
	Efetuar registro de diplomas	109.092,87
	Efetuar o controle acadêmico	177.202,97
	Administrar a BCE	53.847,73
	Secretariar a BCE	56.600,61
	Efetuar catalogação e classificação do acervo	168.255,57
	Efetuar processamento e manutenção do acervo	209.963,68
	Controlar as obras gerais e os periódicos	332.513,71
	Controlar referência e circulação	310.727,49
	Capacitar Técnico	33.313,29
<b>TOTAL</b>		<b>2.394.607,19</b>
Pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação (PPG)	Administrar a PPG	47.285,45
	Secretariar a PPG	133.728,18
	Controlar a PPG	92.303,44
	Controlar capacitação docente	72.972,12
	Controlar pesquisa científica	102.974,23
	Controlar a pós-graduação	46.253,02
	Controlar editoração	75.480,65
	Controlar divulgação científica	60.797,01
	Capacitar Técnico	2.477,55
<b>TOTAL</b>		<b>634.271,64</b>
Pró-reitoria de extensão e cultura (PEC)	Administrar a PEC	81.616,81
	Secretariar a PEC	204.786,44
	Desenvolver artes musicais	231.437,21
	Administrar a DCU	103.278,75
	Desenvolver artes plásticas	47.130,55
	Desenvolver artes cênicas	70.695,83
	Reger o coral universitário	33.442,61
	Administrar o museu da Bacia do Paraná	35.564,13
	Administrar a DEX	114.208,30
	Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	531.561,38
	Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	171.830,07
	Desenvolver o ensino da língua japonesa	98.029,07
	Controlar a prestação de serviços	90.493,84
	Controlar os recursos audiovisuais	76.944,66
	Dar apoio ao ensino médio e educação especial	74.634,60
	Capacitar Técnico	83.353,05
<b>TOTAL</b>		<b>2.049.007,30</b>
<b>TOTAL DAS ATIVIDADES DE APOIO A ACADEMIA</b>		<b>5.077.886,13</b>
<b>TOTAL DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS</b>		<b>14.474.123,19</b>
<b>TOTAL DAS ATIVIDADES SECUNDÁRIAS</b>		<b>19.552.009,32</b>

Quadro 14 – Gastos em reais da administração centralizada da UEM – atividades de apoio à academia.

Foram consideradas como atividades de apoio à academia aquelas realizadas pelas pró-reitorias acadêmicas, que são estruturadas em função exclusiva dos processos ensino, pesquisa e extensão.

Para melhor visualização dos recursos consumidos pelas atividades secundárias, o gráfico 1 mostra em porcentagens, quanto de recursos é consumido pelas atividades de apoio à academia e pelas atividades administrativas.

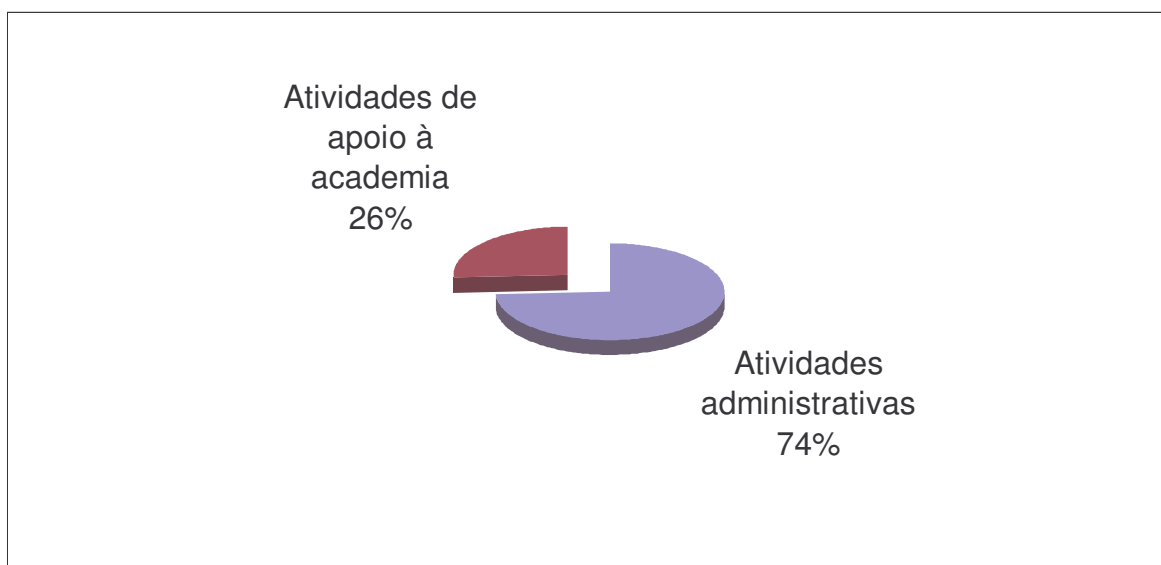


Gráfico 1 – Recursos consumidos pelas atividades de apoio à academia e pelas atividades administrativas da UEM.

O gráfico 1 mostra que, do total dos recursos consumidos pela UEM nas atividades secundárias, 26% se destinam à manutenção das atividades de apoio à academia e 74% às atividades administrativas.

Na seqüência, os quadros 15 e 16 detalham os recursos em reais relativos ao exercício de 2002 consumidos pelas atividades secundárias, segregadas pela classificação em atividades administrativas e atividades de apoio à academia, bem como pelos órgãos executores.



Reitoria (REI)					
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a UEM	482.712,05	7.501,77	11.575,99	42.913,82	544.703,63
Efetuar serviços de protocolo geral	128.549,44	1.997,77	3.082,76	11.428,24	145.058,21
Secretariar colegiados superiores	78.135,20	1.214,29	1.873,77	6.946,34	88.169,60
Efetuar serviços do cerimonial	49.261,80	765,57	1.181,35	4.379,45	55.588,17
Efetuar serviços da CVU	91.006,26	1.414,32	2.182,43	8.090,59	102.693,60
Efetuar serviços da Copertide	29.593,40	459,91	709,68	2.630,90	33.393,89
Executar serviços jurídicos	548.287,01	8.520,87	13.148,55	48.743,53	618.699,96
<b>TOTAL</b>	<b>1.407.545,16</b>	<b>21.874,50</b>	<b>33.754,55</b>	<b>125.132,85</b>	<b>1.588.307,06</b>
Assessoria de planejamento (ASP)					
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a ASP	88.783,45		936,94	579,34	90.299,72
Secretariar a ASP	26.780,94	39,00	282,62	174,75	27.277,31
Desenvolver projetos e convênios	200.342,61		2.114,23	1.307,29	203.764,13
Desenvolver sistemas e métodos	74.152,65		782,54	483,87	75.419,05
Controlar o banco de dados da UEM	61.357,67		647,51	400,38	62.405,56
Efetuar controle orçamentário	85.207,19		899,20	556,00	86.662,39
<b>TOTAL</b>	<b>536.624,51</b>	<b>39,00</b>	<b>5.663,04</b>	<b>3.501,62</b>	<b>545.828,17</b>
Assessoria de comunicação (ASC)					
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a ASC	99.841,26	14.159,10	5.778,05	6.360,66	126.139,07
Secretariar a ASC	12.842,34	1.821,25	743,22	818,16	16.224,96
Desenvolver relações públicas	43.199,52	6.126,39	2.500,06	2.752,14	54.578,11
Desenvolver serviços de imprensa	105.382,07	14.944,88	6.098,71	6.713,65	133.139,30
Desenvolver Rádio e Televisão	158.665,94	22.501,39	9.182,37	10.108,24	200.457,94
<b>TOTAL</b>	<b>419.931,13</b>	<b>59.553,00</b>	<b>24.302,41</b>	<b>26.752,84</b>	<b>530.539,38</b>
Prefeitura do campus-sede (PCU)					
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a PCU	21.659,23	704,51	1.345,45	1.103,90	24.813,09
Secretariar a PCU	157.032,90	5.107,78	9.754,76	8.003,48	179.898,92
Gerenciar o parque ecológico	295.393,01	9.608,20	18.349,59	15.055,26	338.406,06
Administrar DSI	90.378,01	2.939,71	5.614,21	4.606,28	103.538,22
Executar serviços industriais	269.448,85	8.764,32	16.737,96	13.732,97	308.684,09
Executar reparos industriais	187.920,44	6.112,46	11.673,47	9.577,72	215.284,09
Administrar a DOP	103.624,92	3.370,59	6.437,10	5.281,44	118.714,05
Desenvolver projetos	118.349,79	3.849,55	7.351,80	6.031,92	135.583,05
Executar obras civis	1.046.214,58	34.030,06	64.990,04	53.322,29	1.198.556,97
Administrar a DSM	85.464,63	2.779,89	5.309,00	4.355,87	97.909,39
Executar serviços de copa e zeladoria	1.186.705,17	38.599,77	73.717,21	60.482,66	1.359.504,81
Executar serviços de apoio	496.298,75	16.143,03	30.829,70	25.294,80	568.566,28
Executar vigilância do Campus	1.477.711,16	48.065,28	91.794,28	75.314,32	1.692.885,04
Executar conservação do Campus	444.476,64	14.457,42	27.610,55	22.653,59	509.198,19
<b>TOTAL</b>	<b>5.980.678,08</b>	<b>194.532,58</b>	<b>371.515,12</b>	<b>304.816,48</b>	<b>6.851.542,26</b>
Pró-reitoria de administração (PAD)					
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a PAD	16.484,60	75,81	522,58	196,51	17.279,50
Secretariar a PAD	75.177,48	345,73	2.383,21	896,16	78.802,59
Administrar o NPD	60.626,41	278,82	1.921,93	722,71	63.549,86
Secretariar o NPD	18.396,93	84,61	583,20	219,30	19.284,04
Desenvolver sistemas e programas	442.161,31	2.033,46	14.017,01	5.270,84	463.482,63
Efetuar suportes computacionais	194.879,44	896,23	6.177,90	2.323,09	204.276,66
Executar a produção computacional	290.143,43	1.334,34	9.197,88	3.458,69	304.134,34
Administrar a DMP	68.151,24	313,42	2.160,47	812,41	71.437,54
Secretariar a DMP	34.295,22	157,72	1.087,20	408,82	35.948,96
Realizar compras	240.003,62	1.103,75	7.608,39	2.861,00	251.576,76
Controlar almoxarifado central	100.542,09	462,38	3.187,30	1.198,53	105.390,30
Controlar patrimônio	174.944,08	804,55	5.545,93	2.085,45	183.380,00
Controlar serviços de reprografia	108.222,57	497,71	3.430,78	1.290,08	113.441,14
Administrar a DCF	86.793,76	399,16	2.751,46	1.034,64	90.979,01
Efetuar controle contábil	191.909,37	882,57	6.083,74	2.287,68	201.163,37
Efetuar controle financeiro	176.212,21	810,38	5.586,13	2.100,56	184.709,28
Efetuar controle financeiro dos convênios	74.866,56	344,30	2.373,35	892,46	78.476,68
Executar serviços gráficos	209.939,85	965,49	6.655,33	2.502,62	220.063,29
Capacitar Técnico	16.472,46	75,76	522,20	196,36	17.266,77
<b>TOTAL</b>	<b>2.580.222,63</b>	<b>11.866,20</b>	<b>81.795,98</b>	<b>30.757,90</b>	<b>2.704.642,71</b>
Pró-reitoria de recursos humanos e assuntos comunitários (PRH)					
ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a PRH	28.505,93	265,03	733,83	553,90	30.058,69
Secretariar a PRH	107.492,04	999,38	2.767,18	2.088,67	113.347,27
Controlar aposentados	270.407,67	2.514,05	6.961,14	5.254,27	285.137,13
Gerenciar assuntos comunitários	371.516,42	3.454,09	9.564,00	7.218,90	391.753,41
Atender os filhos das servidoras	301.461,57	2.802,77	7.760,57	5.857,67	317.882,58
Fornecer alimentos aos acadêmicos	369.256,51	3.433,07	9.505,82	7.174,99	389.370,39
Administrar a DPE	62.632,54	582,31	1.612,36	1.217,01	66.044,22

## Continuação do quadro 15

Efetuar registro e cadastro de pessoal	127.232,08	1.182,91	3.275,35	2.472,23	134.162,58
Efetuar folha de pagamento	93.375,85	868,14	2.403,79	1.814,38	98.462,15
Administrar a DRH	144.248,78	1.341,12	3.713,42	2.802,88	152.106,20
Efetuar treinamento de pessoal	76.092,07	707,45	1.958,85	1.478,54	80.236,90
Efetuar recrutamento e seleção	96.330,70	895,61	2.479,85	1.871,79	101.577,96
Controlar cargos e salários	65.419,90	608,23	1.684,11	1.271,17	68.983,41
Capacitar Técnico	22.893,68	212,85	589,36	444,84	24.140,73
<b>TOTAL</b>	<b>2.136.865,74</b>	<b>19.867,00</b>	<b>55.009,63</b>	<b>41.521,24</b>	<b>2.253.263,61</b>

Quadro 15 – Recursos em reais consumidos pelas atividades administrativas da UEM.

Pró-reitoria de ensino (PEN)					
ATIVIDADES DE APOIO A ACADEMIA	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a PEN	69.530,01	1.293,42	2.255,39	4.220,30	77.299,12
Secretariar a PEN	96.266,87	1.790,79	3.122,68	5.843,16	107.023,49
Secretariar CAP	209.437,93	3.896,03	6.793,69	12.712,35	232.840,00
Secretariar colegiados de cursos	96.568,09	1.796,39	3.132,45	5.861,44	107.358,37
Desenvolver política de ensino na graduação	90.085,94	1.675,81	2.922,18	5.467,99	100.151,92
Desenvolver o controle acadêmico	195.209,88	3.631,35	6.332,16	11.848,75	217.022,14
Efetuar o protocolo acadêmico	2.994,41	55,70	97,13	181,75	3.329,00
Efetuar programação e divulgação acadêmica	88.209,00	1.640,89	2.861,30	5.354,06	98.065,25
Efetuar registro de diplomas	98.128,26	1.825,41	3.183,06	5.956,14	109.092,87
Efetuar o controle acadêmico	159.392,82	2.965,07	5.170,34	9.674,74	177.202,97
Administrar a BCE	48.435,65	901,01	1.571,14	2.939,92	53.847,73
Secretariar a BCE	50.911,85	947,08	1.651,46	3.090,22	56.600,61
Efetuar catalogação e classificação do acervo	151.344,69	2.815,36	4.909,28	9.186,24	168.255,57
Efetuar processamento e manutenção do acervo	188.860,84	3.513,25	6.126,21	11.463,37	209.963,68
Controlar as obras gerais e os periódicos	299.093,73	5.563,83	9.701,92	18.154,23	332.513,71
Controlar referencia e circulação	279.497,18	5.199,29	9.066,25	16.964,77	310.727,49
Capacitar Técnico	29.965,07	557,42	972,00	1.818,80	33.313,29
<b>TOTAL</b>	<b>2.153.932,22</b>	<b>40.068,11</b>	<b>69.868,63</b>	<b>130.738,23</b>	<b>2.394.607,19</b>
Pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação (PPG)					
ATIVIDADES DE APOIO A ACADEMIA	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a PPG	43.375,04	217,89	864,49	2.828,03	47.285,45
Secretariar a PPG	122.669,14	616,21	2.444,86	7.997,97	133.728,18
Controlar a PPG	84.670,14	425,32	1.687,52	5.520,45	92.303,44
Controlar capacitação docente	66.937,48	336,25	1.334,10	4.364,29	72.972,12
Controlar pesquisa científica	94.458,48	474,49	1.882,61	6.158,65	102.974,23
Controlar a pós-graduação	42.427,99	213,13	845,61	2.766,28	46.253,02
Controlar editoração	69.238,56	347,81	1.379,96	4.514,32	75.480,65
Controlar divulgação científica	55.769,23	280,15	1.111,51	3.636,13	60.797,01
Capacitar Técnico	2.272,66	11,42	45,30	148,18	2.477,55
<b>TOTAL</b>	<b>581.818,72</b>	<b>2.922,66</b>	<b>11.595,97</b>	<b>37.934,29</b>	<b>634.271,64</b>
Pró-reitoria de extensão e cultura (PEC)					
ATIVIDADES DE APOIO A ACADEMIA	Pessoal	M. Permanente	M. de Consumo	S. de Terceiros	Total
Administrar a PEC	76.421,71	566,90	1.854,95	2.773,25	81.616,81
Secretariar a PEC	191.751,30	1.422,43	4.654,29	6.958,42	204.786,44
Desenvolver artes musicais	216.705,68	1.607,54	5.260,00	7.863,99	231.437,21
Administrar a DCU	96.704,81	717,36	2.347,27	3.509,30	103.278,75
Desenvolver artes plásticas	44.130,58	327,36	1.071,16	1.601,45	47.130,55
Desenvolver artes cênicas	66.195,87	491,05	1.606,74	2.402,17	70.695,83
Reger o coral universitário	31.313,91	232,29	760,07	1.136,34	33.442,61
Administrar o museu da Bacia do Paraná	33.300,39	247,02	808,29	1.208,43	35.564,13
Administrar a DEX	106.938,67	793,28	2.595,67	3.880,67	114.208,30
Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	497.726,24	3.692,17	12.081,09	18.061,88	531.561,38
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	160.892,68	1.193,51	3.905,28	5.838,60	171.830,07
Desenvolver o ensino da língua japonesa	91.789,29	680,90	2.227,96	3.330,92	98.029,07
Controlar a prestação de serviços	84.733,69	628,56	2.056,70	3.074,88	90.493,84
Controlar os recursos audiovisuais	72.046,95	534,45	1.748,76	2.614,50	76.944,66
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	69.883,93	518,40	1.696,26	2.536,00	74.634,60
Capacitar Técnico	78.047,43	578,96	1.894,41	2.832,25	83.353,05
<b>TOTAL</b>	<b>1.918.583,13</b>	<b>14.232,20</b>	<b>46.568,91</b>	<b>69.623,06</b>	<b>2.049.007,30</b>

Quadro 16 – Recursos em reais consumidos pelas atividades de apoio à academia da UEM.

O quadro 17 mostra os recursos consumidos pela administração descentralizada responsável pela realização das atividades primárias, segregados por centro de conhecimento.

ADMINISTRAÇÃO DESCENTRALIZADA					
CENTROS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	M. Permanente	M. Consumo	Serv. Terceiros	Total
CCE	9.914.520,58	95.943,04	97.551,01	45.266,77	10.153.281,40
CCH	13.498.448,65	82.478,17	36.528,82	67.945,37	13.685.401,01
CTC	7.371.987,12	68.646,37	49.172,57	59.071,26	7.548.877,32
CCB	9.653.047,52	102.861,17	110.688,61	31.045,53	9.897.642,83
CSA	5.411.928,17	26.664,77	31.374,31	66.081,20	5.536.048,45
CCS	12.793.674,50	85.829,06	67.765,52	76.487,14	13.023.756,22
CCA	6.220.955,67	12.398,60	38.157,20	22.438,58	6.293.950,05
<b>TOTAL</b>	<b>64.864.562,21</b>	<b>474.821,18</b>	<b>431.238,04</b>	<b>368.335,85</b>	<b>66.138.957,28</b>

Quadro 17 – Recursos em reais consumidos pela administração descentralizada da UEM.

O quadro 18 evidencia em reais e porcentagens, os recursos consumidos pelas atividades secundárias e primárias desenvolvidas pela UEM.

ATIVIDADES	REAIS	%
Secundárias	19.552.009,32	23
Atividades administrativas	14.474.123,19	17
Atividades de apoio à academia	5.077.886,13	6
Primárias	66.138.957,28	77
<b>TOTAL</b>	<b>85.690.966,60</b>	<b>100</b>

Quadro 18 – Recursos em reais consumidos pelas atividades secundárias e primárias da UEM.

O quadro 18 indica que a UEM consome 23% dos seus recursos no desenvolvimento de suas atividades secundárias, sendo que 17% se destinam à execução das atividades administrativas e 6% à execução das atividades de apoio à academia e 77% no desenvolvimento das atividades primárias.

Para melhor visualização, o gráfico 2, evidencia os recursos consumidos pela UEM com as atividades secundárias e primárias.

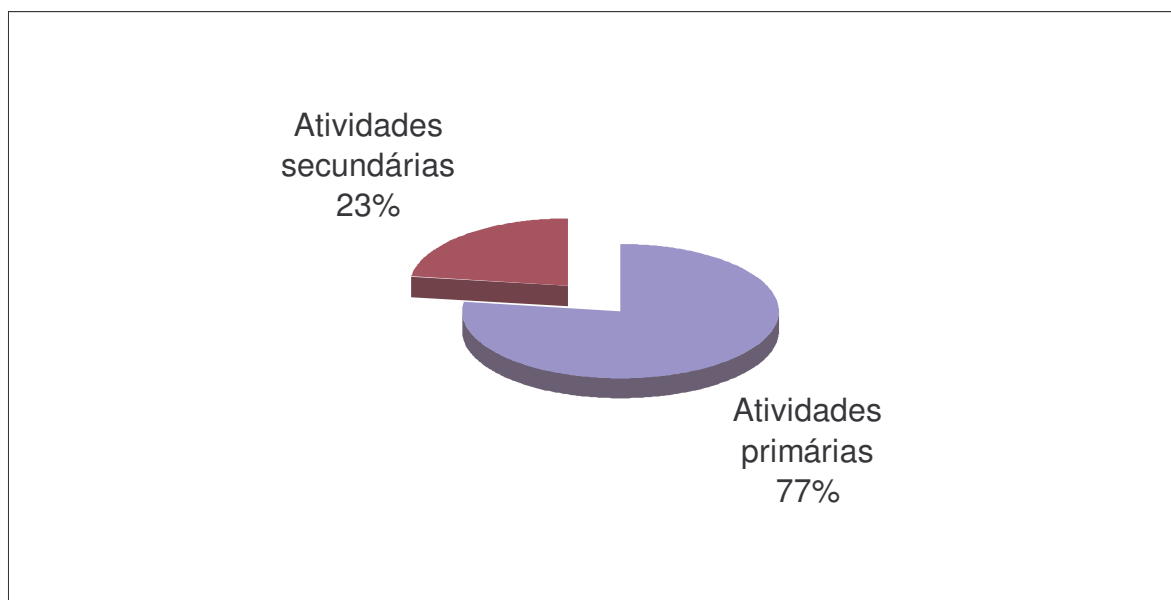


Gráfico 2 – Recursos consumidos pela UEM com as atividades secundárias e primárias.

O quadro 19, a seguir, mostra os recursos em reais consumidos pelas atividades primárias e secundárias de cada centro de conhecimento, os quais devem ser rastreados aos processos: ensino, pesquisa e extensão de cada curso. O mesmo quadro mostra também, por centro de conhecimento, quanto às atividades primárias e secundárias representaram para a formação do custo do aluno matriculado e do graduado no exercício de 2002.

RECURSOS CONSUMIDOS PELAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS E SECUNDÁRIAS POR CENTROS						
Centros	Valorem Reais	%	Valor em reais por Matriculado	Número de Matriculados	Valor em reais por Graduados	Número de Graduados
<b>CCE</b>	<b>11.546.297,71</b>	<b>100,00</b>	<b>11.242,74</b>	<b>1.027</b>	<b>92.370,38</b>	<b>125</b>
Atividades primárias	10.153.281,40	87,94	9.886,35	1.027	81.226,25	125
Atividades secundárias	1.393.016,31	12,06	1.356,39		11.144,13	
Atividades Administrativas	988.741,19	8,56	962,75		7.909,93	
Atividades de apoio à academia	404.275,12	3,50	393,65		3.234,20	
<b>CCH</b>	<b>15.605.254,79</b>	<b>100,00</b>	<b>6.039,19</b>	<b>2.584</b>	<b>35.386,07</b>	<b>441</b>
Atividades primárias	13.685.401,01	87,70	5.296,21	2.584	31.032,66	441
Atividades secundárias	1.919.853,78	12,30	742,98		4.353,41	
Atividades Administrativas	1.150.562,55	7,37	445,26		2.608,99	
Atividades de apoio à academia	769.291,23	4,93	297,71		1.744,42	
<b>CTC</b>	<b>11.189.551,16</b>	<b>100,00</b>	<b>5.047,16</b>	<b>2.217</b>	<b>54.318,21</b>	<b>206</b>
Atividades primárias	7.548.877,32	67,46	3.405,00	2.217	36.645,04	206
Atividades secundárias	3.640.673,84	32,54	1.642,16		17.673,17	
Atividades Administrativas	2.668.877,25	23,85	1.203,82		12.955,71	
Atividades de apoio à academia	971.796,59	8,68	438,34		4.717,46	
<b>CCS</b>	<b>17.591.447,73</b>	<b>100,00</b>	<b>14.005,93</b>	<b>1.256</b>	<b>86.657,38</b>	<b>203</b>
Atividades primárias	13.023.756,22	74,03	10.369,23	1.256	64.156,43	203
Atividades secundárias	4.567.691,51	25,97	3.636,70		22.500,94	
Atividades Administrativas	3.625.355,32	20,61	2.886,43		17.858,89	
Atividades de apoio à academia	942.336,19	5,36	750,27		4.642,05	
<b>CCB</b>	<b>12.964.078,73</b>	<b>100,00</b>	<b>35.038,05</b>	<b>370</b>	<b>212.525,88</b>	<b>61</b>
Atividades primárias	9.897.642,83	76,35	26.750,39	370	162.256,44	61
Atividades secundárias	3.066.435,90	23,65	8.287,66		50.269,44	
Atividades Administrativas	2.519.708,59	19,44	6.810,02		41.306,70	
Atividades de apoio à academia	546.727,31	4,22	1.477,64		8.962,74	
<b>CCA</b>	<b>10.295.385,66</b>	<b>100,00</b>	<b>12.271,02</b>	<b>839</b>	<b>88.753,32</b>	<b>116</b>
Atividades primárias	6.293.950,05	61,13	7.501,73	839	54.258,19	116
Atividades secundárias	4.001.435,61	38,87	4.769,29		34.495,13	
Atividades Administrativas	3.223.350,13	31,31	3.841,90		27.787,50	
Atividades de apoio à academia	778.085,48	7,56	927,40		6.707,63	
<b>CSA</b>	<b>6.498.950,84</b>	<b>100,00</b>	<b>2.291,59</b>	<b>2.836</b>	<b>17.192,99</b>	<b>378</b>
Atividades primárias	5.536.048,45	85,18	1.952,06	2.836	14.645,63	378
Atividades secundárias	962.902,39	14,82	339,53		2.547,36	
Atividades Administrativas	297.528,17	4,58	104,91		787,11	
Atividades de apoio à academia	665.374,20	10,24	234,62		1.760,25	
<b>TOTAL DOS RECURSOS</b>	<b>85.690.966,60</b>		<b>7.699,79</b>	<b>11.129</b>	<b>56.007,17</b>	<b>1.530</b>

Quadro 19 – Recursos em reais consumidos pelos centros de conhecimento da UEM.

Segue-se a metodologia sugerida pelo modelo, a qual se fundamenta na teoria da ABM defendida por Geishecker (1997) e por Player e Lacerda (2000), que, por medida de segurança, orientam implantar a ABM por parte, observando as várias etapas de implementação que requer um projeto dessa grandeza. Nesse sentido, por questão de tempo e por tratar-se de uma implantação piloto, cujo objetivo é validar o modelo dentro de sua proposta conceitual, optou-se por testar a metodologia em apenas um centro de conhecimento, o que torna essa amostra suficiente para representar os processos e as atividades mais relevantes desenvolvidas pela instituição.

Como orientam os autores citados neste trabalho, o êxito da gestão por atividade depende do planejamento inicial de seu projeto, que exige clareza e delimitação dentro da estrutura organizacional. Além disso, requer tempo e esforço

da organização, bem como apoio da alta administração, para que haja aceitação e colaboração dos demais funcionários. Vale ressaltar que, nesse caso específico, o planejamento inicial foi delimitado à abrangência do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CSA) da Universidade Estadual de Maringá, pelo interesse demonstrado pelo seu diretor, o qual ofereceu pleno apoio ao projeto, o que facilitou a coleta dos dados e a obtenção das informações necessárias para aplicação do modelo.

O CSA é constituído dos seguintes departamentos: Ciências Contábeis, Administração, Economia, Direito Público e Direito Processual e Privado, conforme mostra a figura 24.

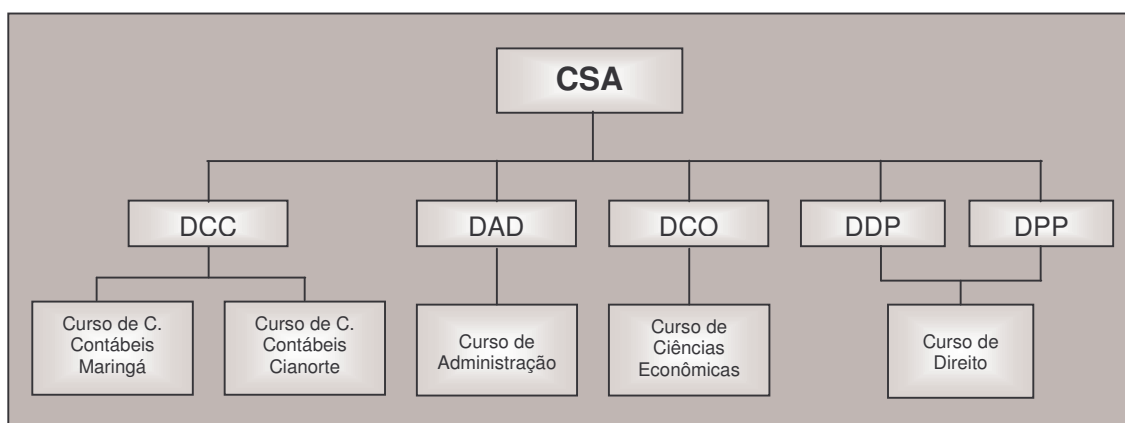


Figura 24 – Estrutura organizacional do CSA – UEM.

Como demonstra a figura 24 o Departamento de Ciências Contábeis (DCC) é responsável por dois cursos, sendo um no *Campus*-Sede em Maringá e o outro no *Campus* Regional de Cianorte, o Departamento de Administração (DAD) responde pelo curso de Administração, o Departamento de Economia (DCO) pelo curso de Ciências Econômicas e os departamentos de Direito Público (DDP) e Direito Processual e Privado (DPP) são responsáveis pelo curso de Direito. Com exceção do curso de Ciências Contábeis, que funciona em dois *campi*, os demais funcionam apenas no *Campus*-Sede de Maringá.

A partir de dados referentes ao exercício de 2002, fornecidos pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CSA), elaborou-se o quadro 20, que demonstra os recursos em reais consumidos pelo CSA para atender às necessidades estruturais das atividades primárias de seus departamentos.

RECURSOS	VALORES EM REAIS
Pessoal	5.411.928,17
Material Permanente	26.664,77
Material de Consumo	31.374,31
Serviços de Terceiros	66.081,20
<b>TOTAL</b>	<b>5.536.048,45</b>

Quadro 20 – Recursos em reais consumidos pelas atividades primárias do CSA.

Pelo sistema contábil atualmente utilizado pela UEM, apenas o recurso pessoal das atividades primárias é registrado pela contabilidade diretamente aos departamentos. Os demais recursos das atividades primárias são contabilizados como despesa do CSA, e este, por sua vez, mantém um controle gerencial informal, no qual são registrados os gastos de cada departamento. Além disso, os recursos consumidos pelas atividades secundárias não são atribuídos aos verdadeiros usuários dessas atividades, o que torna irreais os custos de cada centro, e conseqüentemente, de cada departamento, como mostra o quadro 21.

RECURSOS	DCC	DAD	DCO	DDP	DPP	TOTAL
Pessoal	978.804,25	1.418.988,64	1.777.170,55	458.066,88	778.897,85	<b>5.411.928,17</b>
Material permanente	9.787,00	7.969,95	1.750,82	1.986,00	5.171,00	<b>26.664,77</b>
Material de consumo	7.626,66	5.891,01	12.420,80	2.455,96	2.979,88	<b>31.374,31</b>
Serviços de terceiros	16.418,00	29.656,35	10.489,90	1.890,40	7.626,55	<b>66.081,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.012.635,91</b>	<b>1.462.505,95</b>	<b>1.801.832,07</b>	<b>464.399,24</b>	<b>794.675,28</b>	<b>5.536.048,45</b>

Quadro 21 – Recursos em reais consumidos pelas atividades primárias, por departamento.

Esses são os relatórios mais detalhados que o atual sistema de contabilidade gerencial consegue fornecer ao gestor do CSA e aos gestores dos departamentos. Nota-se que a contabilidade é feita por centro de custo e por recurso, o que não permite conhecer como e onde estão sendo consumidos esses recursos.

Na gestão por atividades, como propõe o modelo, torna-se possível conhecer as atividades desenvolvidas em cada unidade e quanto de recursos cada uma consome, isso em razão da aplicação do custeio ABC, que é base da gestão por atividades, conforme demonstram os demais quadros apresentados à frente.

Com os dados do exercício de 2002, fornecidos pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CSA), Pró-reitoria de Administração (PAD) e Pró-reitoria de Recursos Humanos e Assuntos Comunitários (PRH), efetuou-se o rastreamento dos custos e elaborou-se o quadro 22, que demonstra as atividades e os recursos consumidos pelas atividades primárias e secundárias do CSA para atender às necessidades estruturais de seus cursos.

ATIVIDADES	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	M. Permanente	M. Consumo	Serv. Terceiros	Total
Atividades Primárias	5.411.928,17	26.664,77	31.374,31	66.081,20	5.536.048,45
Atividades Secundárias	868.781,91	16.888,88	30.759,03	46.472,57	962.902,39
Atividades Administrativas	268.498,03	6.325,70	11.758,79	10.945,65	297.528,18
Atividades de apoio à academia	600.283,89	10.563,18	19.000,23	35.526,92	665.374,21
<b>TOTAL</b>	<b>6.280.710,08</b>	<b>43.553,65</b>	<b>62.133,34</b>	<b>112.553,77</b>	<b>6.498.950,84</b>

Quadro 22 – Atividades e recursos em reais consumidos pelo CSA.

Os recursos consumidos pelas atividades foram rastreados de forma que o quadro 23, à frente, mostra os recursos consumidos pelos cursos do CSA, segregados em atividades primárias e secundárias.

CURSOS / ATIVIDADES	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	M. Permanente	M. Consumo	Serv. Terceiros	Total
<b>CIÊNCIAS CONTÁBEIS</b>	<b>1.187.348,51</b>	<b>13.797,36</b>	<b>14.855,35</b>	<b>27.949,26</b>	<b>1.243.950,48</b>
Atividades Primárias	978.804,25	9.787,00	7.626,66	16.418,00	1.012.635,91
Atividades Secundárias	208.544,26	4.010,36	7.228,69	11.531,26	231.314,57
Atividades Administrativas	48.329,64	1.138,63	2.116,58	1.970,22	53.555,07
Atividades de apoio à academia	160.214,62	2.871,73	5.112,11	9.561,04	177.759,50
<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>1.644.415,18</b>	<b>12.352,56</b>	<b>13.873,54</b>	<b>41.711,50</b>	<b>1.712.352,78</b>
Atividades Primárias	1.418.988,64	7.969,95	5.891,01	29.656,35	1.462.505,95
Atividades Secundárias	225.426,54	4.382,61	7.982,53	12.055,15	249.846,83
Atividades Administrativas	69.809,49	1.644,68	3.057,29	2.845,87	77.357,33
Atividades de apoio à academia	155.617,05	2.737,93	4.925,24	9.209,28	172.489,50
<b>CIÊNCIAS ECONÔMICAS</b>	<b>1.983.958,84</b>	<b>5.837,65</b>	<b>19.979,19</b>	<b>20.975,53</b>	<b>2.030.751,21</b>
Atividades Primárias	1.777.170,55	1.750,82	12.420,80	10.489,90	1.801.832,07
Atividades Secundárias	206.788,29	4.086,83	7.558,39	10.485,63	228.919,14
Atividades Administrativas	88.604,35	2.087,49	3.880,40	3.612,06	98.184,30
Atividades de apoio à academia	118.183,94	1.999,34	3.677,99	6.873,57	130.734,84
<b>DIREITO</b>	<b>1.464.987,56</b>	<b>11.566,08</b>	<b>13.425,25</b>	<b>21.917,49</b>	<b>1.511.896,38</b>
Atividades Primárias	1.236.964,73	7.157,00	5.435,84	9.516,95	1.259.074,52
Atividades Secundárias	228.022,83	4.409,08	7.989,41	12.400,54	252.821,86
Atividades Administrativas	61.754,55	1.454,91	2.704,52	2.517,50	68.431,48
Atividades de apoio à academia	166.268,28	2.954,17	5.284,89	9.883,04	184.390,38
<b>TOTAL DO CSA</b>	<b>6.280.710,09</b>	<b>43.553,65</b>	<b>62.133,33</b>	<b>112.553,78</b>	<b>6.498.950,85</b>

Quadro 23 – Atividades e recursos em reais consumidos por curso do CSA.



Nota-se no quadro 23 que as informações evidenciam as atividades, e não os centros de custos. Essas informações são fruto da contabilidade por atividades, que permite conhecer como e onde estão sendo consumidos os recursos dentro de cada curso e de cada projeto de ensino, de pesquisa e extensão, oferecendo ao gestor do CSA e aos gestores dos cursos informações mais adequadas ao processo de tomada de decisão.

Na gestão por atividades é possível conhecer as atividades desenvolvidas em cada processo e quanto de recursos cada uma consome, como evidencia na sequência o quadro 24.

ATIVIDADES/PROCESSOS	CURSOS DO CSA									
	C. Contábeis	%	Administração	%	Economia	%	Direito	%	CSA	%
Gastos das atividades	1.243.950,48	100	1.712.352,78	100	2.030.751,21	100	1.511.896,38	100	6.498.950,85	100
Atividades primárias	1.012.635,91	81	1.462.505,95	85	1.801.832,07	89	1.259.074,52	83	5.536.048,45	85
Atividades secundárias	231.314,57	19	249.846,83	15	228.919,14	11	252.821,85	17	962.902,39	15
Atividades administrativas	53.555,07	4	77.357,33	5	98.184,30	5	68.431,48	5	297.528,18	5
At. de apoio à academia	177.759,50	14	172.489,50	10	130.734,84	6	184.390,37	12	665.374,21	10
<b>PROCESSO ENSINO</b>	<b>70,54%</b>		<b>74,61%</b>		<b>56,45%</b>		<b>90,36%</b>		<b>71,18%</b>	
Gastos das atividades	877.453,19	100	1.277.509,89	100	1.146.275,15	100	1.366.198,27	100	4.667.436,50	100
Atividades primárias	694.514,68	79	1.091.108,92	85	1.017.059,76	89	1.137.740,29	83	3.940.423,65	84
Atividades secundárias	182.938,51	21	186.400,97	15	129.215,39	11	228.457,98	17	727.012,85	16
Atividades administrativas	36.953,00	4	57.713,28	5	55.420,98	5	61.836,89	5	211.924,15	5
At. de apoio à academia	145.985,51	17	128.687,69	10	73.794,41	6	166.621,09	12	515.088,70	11
<b>PROCESSO PESQUISA</b>	<b>23,46%</b>		<b>20,44%</b>		<b>27,11%</b>		<b>7,78%</b>		<b>20,60%</b>	
Gastos das atividades	291.849,67	100	350.080,96	100	550.500,84	100	117.568,95	100	1.310.000,41	100
Atividades primárias	255.169,23	87	299.002,58	85	488.444,90	89	97.908,87	83	1.140.525,58	87
Atividades secundárias	36.680,44	13	51.078,38	15	62.055,94	11	19.660,08	17	169.474,83	13
Atividades administrativas	13.388,77	5	15.814,84	5	26.616,03	5	5.321,41	5	61.141,04	5
At. de apoio à academia	23.291,67	8	35.263,54	10	35.439,91	6	14.338,67	12	108.333,79	8
<b>PROCESSO EXTENSÃO</b>	<b>6,00%</b>		<b>4,95%</b>		<b>16,45%</b>		<b>1,86%</b>		<b>8,22%</b>	
Gastos das atividades	74.647,62	100	84.761,92	100	333.975,23	100	28.129,18	100	521.513,95	100
Atividades primárias	62.952,00	84	72.394,44	85	296.327,43	89	23.425,37	83	455.099,24	87
Atividades secundárias	11.695,62	16	12.367,48	15	37.647,80	11	4.703,81	17	66.414,71	13
Atividades administrativas	3.213,30	4	3.829,21	5	16.147,29	5	1.273,18	5	24.462,98	5
At. de apoio à academia	8.482,32	11	8.538,27	10	21.500,52	6	3.430,63	12	41.951,73	8

Quadro 24 – Gastos em reais das atividades e dos processos por curso do CSA.

O quadro 24 evidencia, em cada curso, os gastos das atividades primárias e secundárias consumidas pelos processos ensino, pesquisa e extensão, bem como a porcentagem de recursos que cada um consome em relação ao total disponibilizado. Evidencia também, em reais e em porcentagens, os gastos das atividades primárias e secundárias em cada processo, fornecendo uma visão geral do CSA, o que permite fazer uma análise crítica do desempenho de cada curso.

O gráfico 3 mostra o montante dos recursos em reais consumidos no exercício de 2002, pelas atividades primárias e secundárias dos cursos congregados pelo CSA.

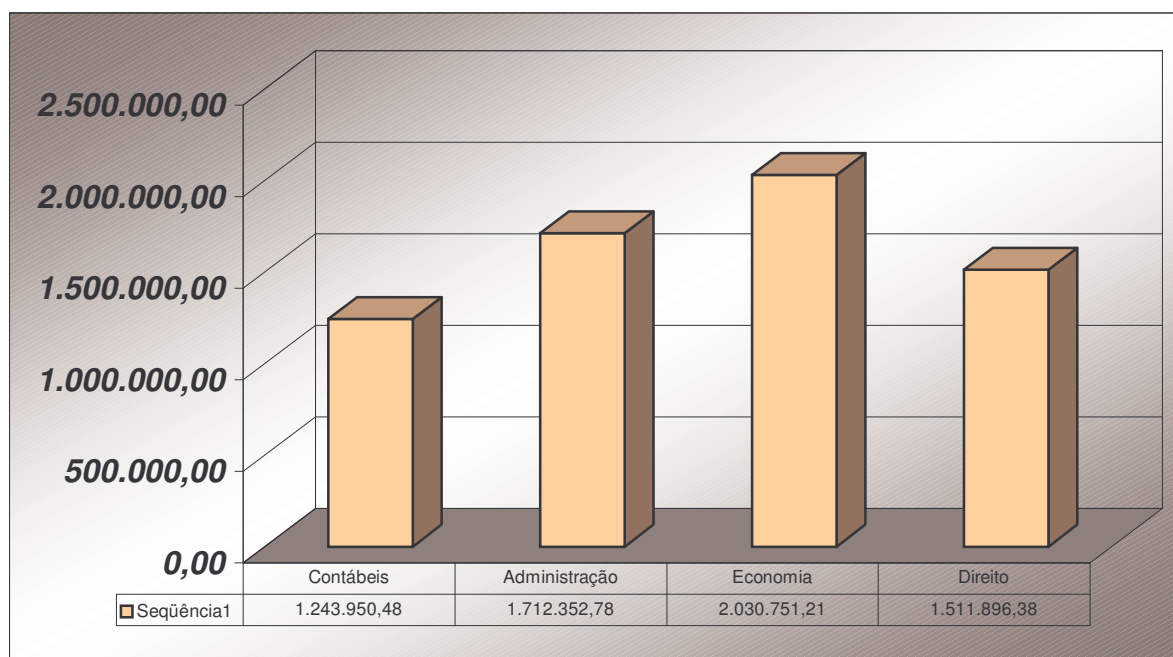


Gráfico 3 – Recursos em reais consumidos por curso do CSA.

O gráfico 3 mostra os recursos consumidos em cada curso do CSA. No entanto, é preciso ressaltar que o montante contabilizado para o curso de Ciências Contábeis refere-se às atividades primárias e secundárias consumidas no desenvolvimento do curso em duas localidades, ou seja, no *Campus-Sede*, em Maringá, e no *Campus Regional* de Cianorte.

Para efeito de evidenciação, o gráfico 4, a seguir, mostra em porcentagem quanto de recursos cada curso consome em relação ao montante disponibilizado ao CSA.

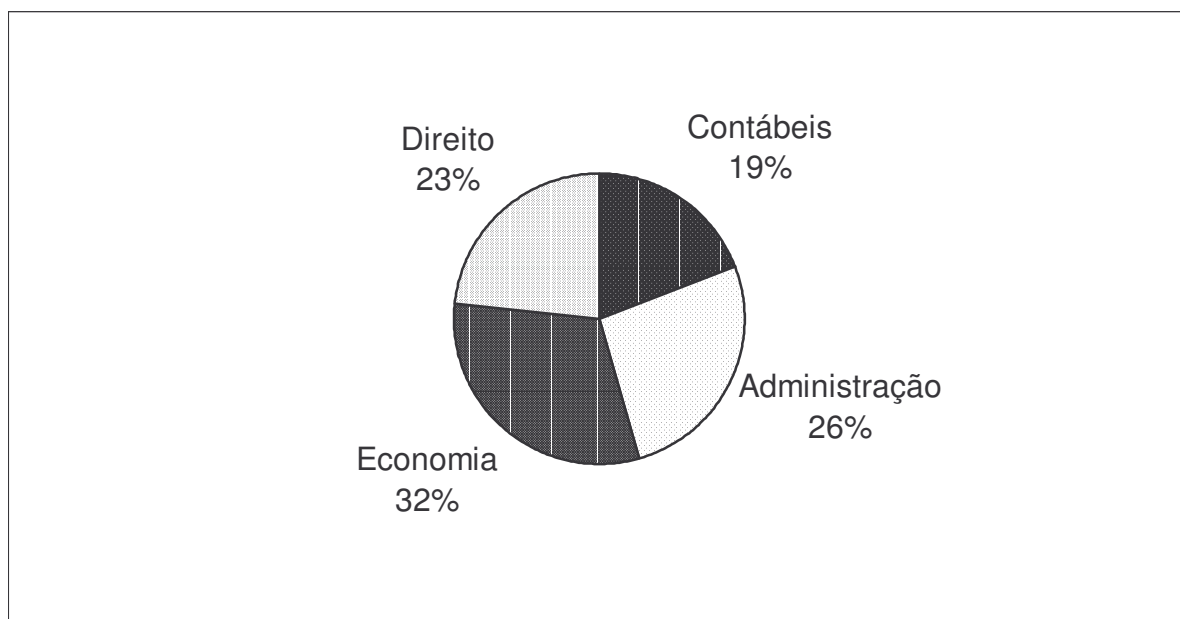


Gráfico 4 – Porcentagem dos recursos do CSA consumido por curso.

Por questão de ordem prática, os próximos quadros demonstram apenas dados do curso de Ciências Contábeis. Assim, o quadro 25 mostra as atividades e seus respectivos gastos segmentados por recursos, o quadro 26 evidencia as atividades secundárias classificadas como atividades administrativas, e o quadro 27, as atividades secundárias classificadas como atividades de apoio à academia, todas segmentadas por recursos.

Atividades Primárias do DCC	RECURSOS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Desenvolver o ensino	469.250,14	3.745,00	2.123,10	226,00	475.344,24
Coordenar o curso	6.842,47	248,90	212,31	-	7.303,68
Chefiar o departamento	35.580,82	248,90	212,31	-	36.042,03
Capacitar docente	197.762,46	-	-	-	197.762,46
Participar de comissões	20.466,58	-	84,92	-	20.551,50
Participar de reuniões	21.530,96	124,45	253,95	-	21.909,36
Participar de reuniões do COU	6.842,47	-	84,92	-	6.927,39
Participar de reuniões do CEP	5.437,97	-	84,92	-	5.522,89
Participar de colegiado	20.466,58	-	149,84	-	20.616,42
Elaborar relatos com parecer	20.466,58	456,35	381,34	-	21.304,27
Executar serviços de Secretaria – Téc.	18.605,16	2.323,10	1.711,92	226,00	22.866,18
Desenvolver pesquisa	116.078,62	1.602,95	1.041,05	448,60	119.171,22
Divulgar resultado da pesquisa	6.462,33	124,45	104,11	4.037,40	10.728,29
Coordenar projeto de pesquisa	16.163,42	248,90	208,21	-	16.620,53
Desenvolver extensão	7.800,41	83,00	519,35	574,00	8.976,76
Apresentar trabalho	1.079,59	415,00	64,92	-	1.559,51
Coordenar projeto de extensão	2.143,97	83,00	129,84	-	2.356,81
Participar de evento	1.079,59	-	-	1.148,00	2.227,59
Promover evento	4.744,11	83,00	259,67	9.758,00	14.844,78
<b>Total</b>	<b>978.804,23</b>	<b>9.787,00</b>	<b>7.626,68</b>	<b>16.418,00</b>	<b>1.012.635,91</b>

Quadro 25 – Gastos em reais das atividades primárias do DCC.

Atividades Secundárias - administrativas do DCC	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a UEM	1.786,06	27,76	42,83	158,78	2.015,43
Efetuar serviços de protocolo geral	475,64	7,39	11,41	42,29	536,72
Secretariar colegiados superiores	289,10	4,49	6,93	25,70	326,23
Efetuar serviços do cerimonial	182,27	2,83	4,37	16,20	205,68
Efetuar serviços da CVU	336,73	5,23	8,08	29,94	379,97
Efetuar serviços da Copertide	109,50	1,70	2,63	9,73	123,56
Executar serviços jurídicos	2.028,69	31,53	48,65	180,35	2.289,22
Administrar a ASP	328,50		3,47	2,14	334,11
Secretariar a ASP	99,09	0,14	1,05	0,65	100,93
Desenvolver projetos e convênios	741,28		7,82	4,84	753,94
Desenvolver sistemas e métodos	274,37		2,90	1,79	279,05
Controlar o banco de dados da UEM	227,03		2,40	1,48	230,90
Efetuar controle orçamentário	315,27		3,33	2,06	320,66
Administrar a ASC	369,42	52,39	21,38	23,53	466,72
Secretariar a ASC	47,52	6,74	2,75	3,03	60,03
Desenvolver relações públicas	159,84	22,67	9,25	10,18	201,94
Desenvolver serviços de imprensa	389,92	55,30	22,57	24,84	492,62
Desenvolver Rádio e Televisão	587,07	83,26	33,98	37,40	741,71
Administrar a PCU	80,14	2,61	4,98	4,08	91,81
Secretariar a PCU	581,03	18,90	36,09	29,61	665,64
Gerenciar o parque ecológico	1.092,97	35,55	67,89	55,71	1.252,12
Administrar DSI	334,40	10,88	20,77	17,04	383,10
Executar serviços industriais	996,98	32,43	61,93	50,81	1.142,15
Executar reparos industriais	695,32	22,62	43,19	35,44	796,56
Administrar a DOP	383,42	12,47	23,82	19,54	439,25
Desenvolver projetos	437,90	14,24	27,20	22,32	501,66
Executar obras civis	3.871,05	125,91	240,47	197,30	4.434,73
Administrar a DSM	316,22	10,29	19,64	16,12	362,27
Executar serviços de copa e zeladoria	4.390,88	142,82	272,76	223,79	5.030,24
Executar serviços de apoio	1.836,33	59,73	114,07	93,59	2.103,73
Executar vigilância do Campus	5.467,61	177,84	339,64	278,67	6.263,77
Executar conservação do Campus	1.644,59	53,49	102,16	83,82	1.884,06
Administrar a PAD	60,99	0,28	1,93	0,73	63,94
Secretariar a PAD	278,16	1,28	8,82	3,32	291,57
Administrar o NPD	224,32	1,03	7,11	2,67	235,14
Secretariar o NPD	68,07	0,31	2,16	0,81	71,35
Desenvolver sistemas e programas	1.636,02	7,52	51,86	19,50	1.714,91
Efetuar suportes computacionais	721,06	3,32	22,86	8,60	755,84
Executar a produção computacional	1.073,55	4,94	34,03	12,80	1.125,31
Administrar a DMP	252,16	1,16	7,99	3,01	264,32
Secretariar a DMP	126,89	0,58	4,02	1,51	133,01
Realizar compras	888,03	4,08	28,15	10,59	930,85
Controlar almoxarifado central	372,01	1,71	11,79	4,43	389,95
Controlar patrimônio	647,30	2,98	20,52	7,72	678,52
Controlar serviços de reprografia	400,43	1,84	12,69	4,77	419,74
Administrar a DCF	321,14	1,48	10,18	3,83	336,63
Efetuar controle contábil	710,08	3,27	22,51	8,46	744,32
Efetuar controle financeiro	652,00	3,00	20,67	7,77	683,43
Efetuar controle financeiro dos convênios	277,01	1,27	8,78	3,30	290,37
Executar serviços gráficos	776,79	3,57	24,63	9,26	814,25
Capacitar Técnico	60,95	0,28	1,93	0,73	63,89
Administrar a PRH	105,47	0,98	2,72	2,05	111,22
Secretariar a PRH	397,73	3,70	10,24	7,73	419,39
Controlar aposentados	1.000,52	9,30	25,76	19,44	1.055,02
Gerenciar assuntos comunitários	1.374,63	12,78	35,39	26,71	1.449,51
Atender os filhos das servidoras	1.115,42	10,37	28,71	21,67	1.176,18
Fornecer alimentos aos acadêmicos	1.366,27	12,70	35,17	26,55	1.440,69
Administrar a DPE	231,74	2,15	5,97	4,50	244,37
Efetuar registro e cadastro de pessoal	470,77	4,38	12,12	9,15	496,41
Efetuar folha de pagamento	345,50	3,21	8,89	6,71	364,32
Administrar a DRH	533,73	4,96	13,74	10,37	562,80
Efetuar treinamento de pessoal	281,54	2,62	7,25	5,47	296,88
Efetuar recrutamento e seleção	356,43	3,31	9,18	6,93	375,84
Controlar cargos e salários	242,06	2,25	6,23	4,70	255,24
Capacitar Técnico	84,71	0,79	2,18	1,65	89,32
<b>Total</b>	<b>48.329,64</b>	<b>1.138,63</b>	<b>2.116,58</b>	<b>1.970,22</b>	<b>53.555,07</b>

Quadro 26 – Gastos em reais das atividades secundárias: administrativas do DCC.

Atividades de apoio acadêmico	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a PEN	4.873,16	90,65	158,07	295,79	5.417,68
Secretariar a PEN	6.747,07	125,51	218,86	409,53	7.500,97
Secretariar CAP	14.678,91	273,06	476,15	890,97	16.319,09
Secretariar colegiados de cursos	6.768,18	125,90	219,54	410,81	7.524,44
Desenvolver política de ensino na graduação	6.313,87	117,45	204,81	383,24	7.019,36
Desenvolver o controle acadêmico	13.681,71	254,51	443,80	830,44	15.210,47
Efetuar o protocolo acadêmico	209,87	3,90	6,81	12,74	233,32
Efetuar programação e divulgação acadêmica	6.182,32	115,01	200,54	375,25	6.873,11
Efetuar registro de diplomas	6.877,53	127,94	223,09	417,45	7.646,01
Efetuar o controle acadêmico	11.171,39	207,81	362,37	678,08	12.419,65
Administrar a BCE	3.394,72	63,15	110,12	206,05	3.774,03
Secretariar a BCE	3.568,27	66,38	115,75	216,58	3.966,98
Efetuar catalogação e classificação do acervo	10.607,32	197,32	344,08	643,84	11.792,55
Efetuar processamento e manutenção do acervo	13.236,72	246,23	429,37	803,44	14.715,76
Controlar as obras gerais e os periódicos	20.962,63	389,95	679,98	1.272,38	23.304,94
Controlar referencia e circulação	19.589,16	364,40	635,43	1.189,01	21.778,01
Capacitar Técnico	2.100,17	39,07	68,12	127,47	2.334,83
Administrar a PPG	160,49	0,81	3,20	10,46	174,96
Secretariar a PPG	453,88	2,28	9,05	29,59	494,80
Controlar a PPG	313,28	1,57	6,24	20,43	341,53
Controlar capacitação docente	247,67	1,24	4,94	16,15	270,00
Controlar pesquisa científica	349,50	1,76	6,97	22,79	381,01
Controlar a pós-graduação	156,99	0,79	3,13	10,24	171,14
Controlar editoração	256,19	1,29	5,11	16,70	279,28
Controlar divulgação científica	206,35	1,04	4,11	13,45	224,95
Capacitar Técnico	8,41	0,04	0,17	0,55	9,17
Administrar a PEC	282,76	2,10	6,86	10,26	301,99
Secretariar a PEC	709,49	5,26	17,22	25,75	757,72
Desenvolver artes musicais	801,82	5,95	19,46	29,10	856,33
Administrar a DCU	357,81	2,65	8,69	12,98	382,14
Desenvolver artes plásticas	163,29	1,21	3,96	5,93	174,39
Desenvolver artes cênicas	244,93	1,82	5,95	8,89	261,58
Reger o coral universitário	115,86	0,86	2,81	4,20	123,74
Administrar o museu da Bacia do Paraná	123,21	0,91	2,99	4,47	131,59
Administrar a DEX	395,68	2,94	9,60	14,36	422,58
Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	1.841,62	13,66	44,70	66,83	1.966,81
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	595,31	4,42	14,45	21,60	635,78
Desenvolver o ensino da língua japonesa	339,63	2,52	8,24	12,32	362,71
Controlar a prestação de serviços	313,52	2,33	7,61	11,38	334,83
Controlar os recursos audiovisuais	266,58	1,98	6,47	9,67	284,70
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	258,57	1,92	6,28	9,38	276,15
Capacitar Técnico	288,78	2,14	7,01	10,48	308,41
<b>Total</b>	<b>160.214,62</b>	<b>2.871,73</b>	<b>5.112,11</b>	<b>9.561,04</b>	<b>177.759,50</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>208.544,26</b>	<b>4.010,36</b>	<b>7.228,69</b>	<b>11.531,26</b>	<b>231.314,57</b>

Quadro 27 – Gastos em reais das atividades secundárias: de apoio à academia do DCC.

Utilizando-se da metodologia do custeio ABC, elaborou-se o quadro 28, que demonstra o curso de Ciências Contábeis, evidenciando de forma sintética os processos ensino, pesquisa e extensão, bem como as atividades primárias e secundárias e os recursos em reais consumidos pelos processos e pelas atividades.

PROCESSOS/ATIVIDADES	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	TOTAL
<b>PROCESSO ENSINO</b>	<b>848.361,20</b>	<b>9.427,23</b>	<b>9.941,50</b>	<b>9.723,25</b>	<b>877.453,18</b>
Atividades Primárias	683.582,48	6.234,00	4.246,20	452,00	694.514,68
Atividades Secundárias	164.778,72	3.193,23	5.695,30	9.271,25	182.938,50
Atividades administrativas	33.347,45	785,65	1.460,44	1.359,45	36.952,99
Atividades de apoio a academia	131.431,27	2.407,58	4.234,86	7.911,80	145.985,51
<b>PROCESSO PESQUISA</b>	<b>278.982,91</b>	<b>3.365,05</b>	<b>3.264,30</b>	<b>6.237,41</b>	<b>291.849,67</b>
Atividades Primárias	245.878,13	2.723,00	2.082,10	4.486,00	255.169,23
Atividades Secundárias	33.104,78	642,05	1.182,20	1.751,41	36.680,44
Atividades administrativas	12.082,41	284,66	529,15	492,55	13.388,77
Atividades de apoio a academia	21.022,37	357,39	653,05	1.258,86	23.291,67
<b>PROCESSO EXTENSÃO</b>	<b>60.004,39</b>	<b>1.005,09</b>	<b>1.649,55</b>	<b>11.988,59</b>	<b>74.647,62</b>
Atividades Primárias	49.343,63	830,00	1.298,37	11.480,00	62.952,00
Atividades Secundárias	10.660,76	175,09	351,18	508,59	11.695,62
Atividades administrativas	2.899,78	68,32	126,99	118,21	3.213,30
Atividades de apoio à academia	7.760,98	106,77	224,19	390,38	8.482,32
<b>TOTAL DOS PROCESSOS</b>	<b>1.187.348,50</b>	<b>13.797,37</b>	<b>14.855,35</b>	<b>27.949,25</b>	<b>1.243.950,47</b>

Quadro 28 – Recursos em reais consumidos nos processos do curso de Ciências Contábeis.

O quadro 28 fornece um panorama do curso de Ciências Contábeis em nível dos processos: ensino, pesquisa e extensão. Com isso os gestores poderão avaliar o montante de recursos consumidos em cada processo e fazer comparações com os demais cursos do mesmo centro de conhecimento, o que possibilita identificar pontos fortes e pontos fracos de cada curso, e conseqüentemente do centro; e a partir daí, planejar e traçar metas a serem alcançadas no médio e longo prazo.

Na seqüência, apresenta-se o gráfico 5, que mostra em porcentagem os recursos consumidos nos processos no curso de Ciências Contábeis.

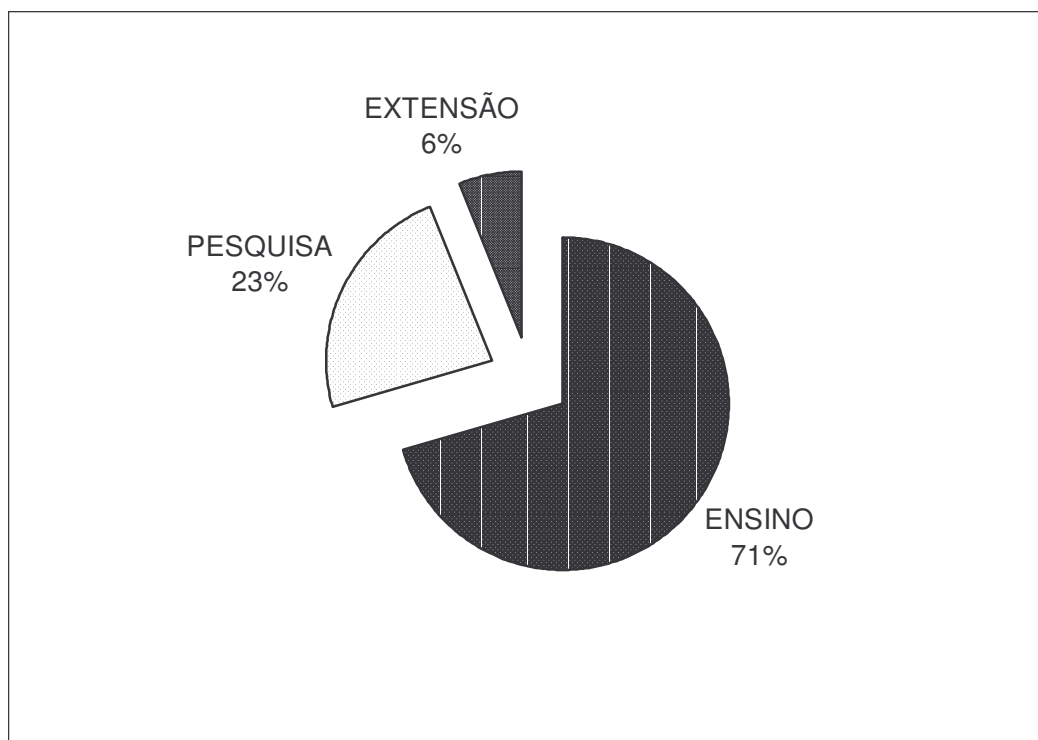


Gráfico 5 – Porcentagem de recursos utilizados por processo no DCC.

O gráfico 5 evidencia que a maior parte do consumo de recursos é do processo ensino e a menor é do processo extensão. Esse fato demonstra um desequilíbrio na utilização dos recursos entre os processos, evidenciando que, efetivamente, está faltando maior integração entre os processos ensino, pesquisa e extensão, deixando claro que o curso de Ciências Contábeis prioriza o processo ensino.

O mesmo desequilíbrio pode ser observado no quadro 29, que indica os recursos utilizados em relação aos docentes e aos alunos do curso de Ciências Contábeis.

PROCESSO	REAIS	REAIS/DOCENTE	REAIS/ALUNO
Ensino	877.453,19	20.891,74	1.124,94
Pesquisa	291.849,67	6.948,80	374,17
Extensão	74.647,62	1.777,32	95,70
<b>TOTAL</b>	<b>1.243.950,48</b>	<b>29.617,86</b>	<b>1.594,81</b>
Número de docentes em 2002	42		
Alunos matriculados em 2002	780		

Quadro 29 – Recursos em reais utilizados em relação aos docentes e aos alunos do curso de Ciências Contábeis.

Essas informações podem levar os gestores a perceber que há desequilíbrio na utilização dos recursos, portanto, devem identificar as deficiências do curso e planejar ações que venham a corrigi-las.

Nos próximos quadros serão demonstradas as atividades e os recursos consumidos em cada uma delas, dentro dos processos: ensino, pesquisa e extensão, do curso de Ciências Contábeis, o que possibilita maior transparência na utilização dos recursos.

A seguir o quadro 30, 31 e 32 mostram as atividades e os recursos em reais consumidos no processo ensino do curso de Ciências Contábeis.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Desenvolver o ensino	469.250,14	3.745,00	2.123,10	226,00	475.344,24
Coordenar o curso	4.105,48	248,90	212,31	-	4.566,69
Chefiar o departamento	21.348,49	248,90	212,31	-	21.809,70
Capacitar docente	118.648,35	-	-	-	118.648,35
Participar de comissões	12.924,66	-	84,92	-	13.009,58
Participar de reuniões	12.924,66	-	84,92	-	13.009,58
Participar de reuniões do COU	4.105,48	-	84,92	-	4.190,40
Participar de reuniões do CEP	3.284,38	-	84,92	-	3.369,31
Participar de colegiado	12.924,66	-	84,92	-	13.009,58
Elaborar relatos com parecer	12.924,66	248,90	212,31	-	13.385,87
Executar serviços de secretaria – Técnico	11.141,53	1.742,30	1.061,55	226,00	14.171,38
<b>Total</b>	<b>683.582,48</b>	<b>6.234,00</b>	<b>4.246,20</b>	<b>452,00</b>	<b>694.514,68</b>

**Quadro 30 – Gastos em reais das atividades primárias do processo ensino do curso de Ciências Contábeis.**

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a UEM	1.232,38	19,15	29,55	109,56	1.390,65
Efetuar serviços de protocolo geral	328,19	5,10	7,87	29,18	370,34
Secretariar colegiados superiores	199,48	3,10	4,78	17,73	225,10
Efetuar serviços do cerimonial	125,77	1,95	3,02	11,18	141,92
Efetuar serviços da CVU	232,34	3,61	5,57	20,66	262,18
Efetuar serviços da Copertide	75,55	1,17	1,81	6,72	85,26
Executar serviços jurídicos	1.399,80	21,75	33,57	124,44	1.579,57
Administrar a ASP	226,67	-	2,39	1,48	230,54
Secretariar a ASP	68,37	0,10	0,72	0,45	69,64
Desenvolver projetos e convênios	511,48	-	5,40	3,34	520,22
Desenvolver sistemas e métodos	189,31	-	2,00	1,24	192,55
Controlar o banco de dados da UEM	156,65	-	1,65	1,02	159,32
Efetuar controle orçamentário	217,54	-	2,30	1,42	221,25
Administrar a ASC	254,90	36,15	14,75	16,24	322,04
Secretariar a ASC	32,79	4,65	1,90	2,09	41,42
Desenvolver relações públicas	110,29	15,64	6,38	7,03	139,34
Desenvolver serviços de imprensa	269,04	38,15	15,57	17,14	339,91
Desenvolver Rádio e Televisão	405,08	57,45	23,44	25,81	511,78
Administrar a PCU	55,30	1,80	3,43	2,82	63,35
Secretariar a PCU	400,91	13,04	24,90	20,43	459,29
Gerenciar o parque ecológico	754,15	24,53	46,85	38,44	863,96
Administrar DSI	230,74	7,51	14,33	11,76	264,34
Executar serviços industriais	687,91	22,38	42,73	35,06	788,08
Executar reparos industriais	479,77	15,61	29,80	24,45	549,63
Administrar a DOP	264,56	8,61	16,43	13,48	303,08
Desenvolver projetos	302,15	9,83	18,77	15,40	346,15
Executar obras civis	2.671,03	86,88	165,92	136,13	3.059,96



Continuação do quadro 31

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a DSM	218,19	7,10	13,55	11,12	249,97
Executar serviços de copa e zeladoria	3.029,70	98,55	188,20	154,41	3.470,87
Executar serviços de apoio	1.267,07	41,21	78,71	64,58	1.451,57
Executar vigilância do Campus	3.772,65	122,71	234,35	192,28	4.322,00
Executar conservação do Campus	1.134,77	36,91	70,49	57,84	1.300,00
Administrar a PAD	42,09	0,19	1,33	0,50	44,12
Secretariar a PAD	191,93	0,88	6,08	2,29	201,19
Administrar o NPD	154,78	0,71	4,91	1,85	162,25
Secretariar o NPD	46,97	0,22	1,49	0,56	49,23
Desenvolver sistemas e programas	1.128,86	5,19	35,79	13,46	1.183,29
Efetuar suportes computacionais	497,53	2,29	15,77	5,93	521,53
Executar a produção computacional	740,75	3,41	23,48	8,83	776,47
Administrar a DMP	173,99	0,80	5,52	2,07	182,38
Secretariar a DMP	87,56	0,40	2,78	1,04	91,78
Realizar compras	612,74	2,82	19,42	7,30	642,29
Controlar almoxarifado central	256,69	1,18	8,14	3,06	269,07
Controlar patrimônio	446,64	2,05	14,16	5,32	468,18
Controlar serviços de reprografia	276,30	1,27	8,76	3,29	289,62
Administrar a DCF	221,59	1,02	7,02	2,64	232,27
Efetuar controle contábil	489,95	2,25	15,53	5,84	513,58
Efetuar controle financeiro	449,88	2,07	14,26	5,36	471,57
Efetuar controle financeiro dos convênios	191,14	0,88	6,06	2,28	200,35
Executar serviços gráficos	535,98	2,46	16,99	6,39	561,83
Capacitar Técnico	42,05	0,19	1,33	0,50	44,08
Administrar a PRH	72,78	0,68	1,87	1,41	76,74
Secretariar a PRH	274,43	2,55	7,06	5,33	289,38
Controlar aposentados	690,36	6,42	17,77	13,41	727,97
Gerenciar assuntos comunitários	948,50	8,82	24,42	18,43	1.000,16
Atender os filhos das servidoras	769,64	7,16	19,81	14,95	811,57
Fornecer alimentos aos acadêmicos	942,73	8,76	24,27	18,32	994,08
Administrar a DPE	159,90	1,49	4,12	3,11	168,61
Efetuar registro e cadastro de pessoal	324,83	3,02	8,36	6,31	342,52
Efetuar folha de pagamento	238,39	2,22	6,14	4,63	251,38
Administrar a DRH	368,27	3,42	9,48	7,16	388,33
Efetuar treinamento de pessoal	194,27	1,81	5,00	3,77	204,85
Efetuar recrutamento e seleção	245,94	2,29	6,33	4,78	259,33
Controlar cargos e salários	167,02	1,55	4,30	3,25	176,12
Capacitar Técnico	58,45	0,54	1,50	1,14	61,63
<b>Total</b>	<b>33.347,45</b>	<b>785,65</b>	<b>1.460,44</b>	<b>1.359,45</b>	<b>36.953,00</b>

Quadro 31 – Gastos em reais das atividades administrativas do processo ensino do curso de Ciências Contábeis.

ATIVIDADES DE APOIO À ACADEMIA	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a PEN	4.873,16	90,65	158,07	295,79	5.417,68
Secretariar a PEN	6.747,07	125,51	218,86	409,53	7.500,97
Secretariar CAP	14.678,91	273,06	476,15	890,97	16.319,09
Secretariar colegiados de cursos	6.768,18	125,90	219,54	410,81	7.524,44
Desenvolver política de ensino na graduação	6.313,87	117,45	204,81	383,24	7.019,36
Desenvolver o controle acadêmico	13.681,71	254,51	443,80	830,44	15.210,47
Efetuar o protocolo acadêmico	209,87	3,90	6,81	12,74	233,32
Efetuar programação e divulgação acadêmica	6.182,32	115,01	200,54	375,25	6.873,11
Efetuar registro de diplomas	6.877,53	127,94	223,09	417,45	7.646,01
Efetuar o controle acadêmico	11.171,39	207,81	362,37	678,08	12.419,65
Administrar a BCE	2.342,35	43,57	75,98	142,18	2.604,08
Secretariar a BCE	2.462,10	45,80	79,87	149,44	2.737,21
Efetuar catalogação e classificação do acervo	7.319,05	136,15	237,41	444,25	8.136,86
Efetuar processamento e manutenção do acervo	9.133,34	169,90	296,26	554,37	10.153,87
Controlar as obras gerais e os periódicos	14.464,21	269,07	469,19	877,94	16.080,41
Controlar referência e circulação	13.516,52	251,44	438,45	820,42	15.026,83
Capacitar Técnico	1.449,11	26,96	47,01	87,96	1.611,04
Controlar capacitação docente	170,89	0,86	3,41	11,14	186,30
Controlar a pós-graduação	108,32	0,54	2,16	7,06	118,09
Controlar editoração	176,77	0,89	3,52	11,53	192,71
Capacitar Técnico	5,80	0,03	0,12	0,38	6,33
Administrar o museu da Bacia do Paraná	85,02	0,63	2,06	3,09	90,80
Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	1.270,71	9,43	30,84	46,11	1.357,10

Continuação do quadro 32

ATIVIDADES DE APOIO À ACADEMIA	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	410,77	3,05	9,97	14,91	438,69
Desenvolver o ensino da língua japonesa	234,34	1,74	5,69	8,50	250,27
Controlar a prestação de serviços	216,33	1,60	5,25	7,85	231,03
Controlar os recursos audiovisuais	183,94	1,36	4,46	6,67	196,44
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	178,42	1,32	4,33	6,47	190,55
Capacitar Técnico	199,26	1,48	4,84	7,23	212,80
<b>Total</b>	<b>131.431,27</b>	<b>2.407,58</b>	<b>4.234,86</b>	<b>7.911,80</b>	<b>145.985,51</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>164.778,73</b>	<b>3.193,23</b>	<b>5.695,31</b>	<b>9.271,25</b>	<b>182.938,51</b>

Quadro 32 – Gastos em reais das atividades de apoio à academia do processo ensino do curso de Ciências Contábeis.

Os quadros 30, 31 e 32 mostram as atividades desenvolvidas no processo ensino do curso de Ciências Contábeis e quanto de recursos cada uma consome. Isso permite ao gestor do CSA comparar, entre os cursos, os custos das atividades e analisar se estão compatíveis com a estrutura e a produção de cada um.

Seguindo o mesmo raciocínio, os quadros 33, 34 e 35 mostram as atividades desenvolvidas dentro do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis e os recursos em reais consumidos em cada uma.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Desenvolver pesquisa	116.078,62	1.602,95	1.041,05	448,60	119.171,22
Divulgar resultado da pesquisa	6.462,33	124,45	104,11	4.037,40	10.728,28
Coordenar projeto de pesquisa	16.163,42	248,90	208,21	-	16.620,53
Coordenar o curso	2.052,74	-	-	-	2.052,74
Chefiar o departamento	10.674,25	-	-	-	10.674,25
Capacitar docente	59.331,78	-	-	-	59.331,78
Participar de comissões	6.462,33	-	-	-	6.462,33
Participar de reuniões	6.462,33	124,45	104,11	-	6.690,88
Participar de reuniões do COU	2.052,74	-	-	-	2.052,74
Participar de reuniões do CEP	1.642,19	-	-	-	1.642,19
Participar de colegiado	6.462,33	-	-	-	6.462,33
Elaborar relatos com parecer	6.462,33	124,45	104,11	-	6.690,88
Executar serviços de secretaria – Técnico	5.570,76	497,80	520,53	-	6.589,09
<b>TOTAL PROCESSO PESQUISA</b>	<b>245.878,15</b>	<b>2.723,00</b>	<b>2.082,10</b>	<b>4.486,00</b>	<b>255.169,25</b>

Quadro 33 – Gastos em reais das atividades primárias do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis.

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a UEM	446,52	6,94	10,71	39,70	503,86
Efetuar serviços de protocolo geral	118,91	1,85	2,85	10,57	134,18
Secretariar colegiados superiores	72,28	1,12	1,73	6,43	81,56
Efetuar serviços do cerimonial	45,57	0,71	1,09	4,05	51,42
Efetuar serviços da CVU	84,18	1,31	2,02	7,48	94,99
Efetuar serviços da Copertide	27,37	0,43	0,66	2,43	30,89
Executar serviços jurídicos	507,17	7,88	12,16	45,09	572,31
Administrar a ASP	82,13		0,87	0,54	83,53
Secretariar a ASP	24,77	0,04	0,26	0,16	25,23
Desenvolver projetos e convênios	185,32	-	1,96	1,21	188,48
Desenvolver sistemas e métodos	68,59	-	0,72	0,45	69,76
Controlar o banco de dados da UEM	56,76	-	0,60	0,37	57,73
Efetuar controle orçamentário	78,82	-	0,83	0,51	80,16
Administrar a ASC	92,35	13,10	5,34	5,88	116,68
Secretariar a ASC	11,88	1,68	0,69	0,76	15,01
Desenvolver relações públicas	39,96	5,67	2,31	2,55	50,49
Desenvolver serviços de imprensa	97,48	13,82	5,64	6,21	123,16
Desenvolver Rádio e Televisão	146,77	20,81	8,49	9,35	185,43
Administrar a PCU	20,04	0,65	1,24	1,02	22,95
Secretariar a PCU	145,26	4,72	9,02	7,40	166,41
Gerenciar o parque ecológico	273,24	8,89	16,97	13,93	313,03
Administrar DSI	83,60	2,72	5,19	4,26	95,77
Executar serviços industriais	249,24	8,11	15,48	12,70	285,54
Executar reparos industriais	173,83	5,65	10,80	8,86	199,14
Administrar a DOP	95,85	3,12	5,95	4,89	109,81
Desenvolver projetos	109,48	3,56	6,80	5,58	125,42
Executar obras civis	967,76	31,48	60,12	49,32	1.108,68
Administrar a DSM	79,06	2,57	4,91	4,03	90,57
Executar serviços de copa e zeladoria	1.097,72	35,71	68,19	55,95	1.257,56
Executar serviços de apoio	459,08	14,93	28,52	23,40	525,93
Executar vigilância do Campus	1.366,90	44,46	84,91	69,67	1.565,94
Executar conservação do Campus	411,15	13,37	25,54	20,95	471,02
Administrar a PAD	15,25	0,07	0,48	0,18	15,98
Secretariar a PAD	69,54	0,32	2,20	0,83	72,89
Administrar o NPD	56,08	0,26	1,78	0,67	58,78
Secretariar o NPD	17,02	0,08	0,54	0,20	17,84
Desenvolver sistemas e programas	409,01	1,88	12,97	4,88	428,73
Efetuar suportes computacionais	180,27	0,83	5,71	2,15	188,96
Executar a produção computacional	268,39	1,23	8,51	3,20	281,33
Administrar a DMP	63,04	0,29	2,00	0,75	66,08
Secretariar a DMP	31,72	0,15	1,01	0,38	33,25
Realizar compras	222,01	1,02	7,04	2,65	232,71
Controlar almoxarifado central	93,00	0,43	2,95	1,11	97,49
Controlar patrimônio	161,83	0,74	5,13	1,93	169,63
Controlar serviços de reprografia	100,11	0,46	3,17	1,19	104,93
Administrar a DCF	80,29	0,37	2,55	0,96	84,16
Efetuar controle contábil	177,52	0,82	5,63	2,12	186,08
Efetuar controle financeiro	163,00	0,75	5,17	1,94	170,86
Efetuar controle financeiro dos convênios	69,25	0,32	2,20	0,83	72,59
Executar serviços gráficos	194,20	0,89	6,16	2,31	203,56
Capacitar Técnico	15,24	0,07	0,48	0,18	15,97
Administrar a PRH	26,37	0,25	0,68	0,51	27,80
Secretariar a PRH	99,43	0,92	2,56	1,93	104,85
Controlar aposentados	250,13	2,33	6,44	4,86	263,76
Gerenciar assuntos comunitários	343,66	3,20	8,85	6,68	362,38
Atender os filhos das servidoras	278,86	2,59	7,18	5,42	294,05
Fornecer alimentos aos acadêmicos	341,57	3,18	8,79	6,64	360,17
Administrar a DPE	57,94	0,54	1,49	1,13	61,09
Efetuar registro e cadastro de pessoal	117,69	1,09	3,03	2,29	124,10
Efetuar folha de pagamento	86,37	0,80	2,22	1,68	91,08
Administrar a DRH	133,43	1,24	3,43	2,59	140,70
Efetuar treinamento de pessoal	70,39	0,65	1,81	1,37	74,22
Efetuar recrutamento e seleção	89,11	0,83	2,29	1,73	93,96
Controlar cargos e salários	60,51	0,56	1,56	1,18	63,81
Capacitar Técnico	21,18	0,20	0,55	0,41	22,33
<b>Total</b>	<b>12.082,41</b>	<b>284,66</b>	<b>529,15</b>	<b>492,55</b>	<b>13.388,77</b>

Quadro 34 – Gastos em reais das atividades administrativas do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis.

ATIVIDADES DE APOIO À ACADEMIA	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a BCE	848,68	15,79	27,53	51,51	943,51
Secretariar a BCE	892,07	16,59	28,94	54,15	991,74
Efetuar catalogação e classificação do acervo	2.651,83	49,33	86,02	160,96	2.948,14
Efetuar processamento e manutenção do acervo	3.309,18	61,56	107,34	200,86	3.678,94
Controlar as obras gerais e os periódicos	5.240,66	97,49	169,99	318,09	5.826,24
Controlar referência e circulação	4.897,29	91,10	158,86	297,25	5.444,50
Capacitar Técnico	525,04	9,77	17,03	31,87	583,71
Administrar a PPG	160,49	0,81	3,20	10,46	174,96
Secretariar a PPG	453,88	2,28	9,05	29,59	494,80
Controlar a PPG	313,28	1,57	6,24	20,43	341,53
Controlar capacitação docente	61,92	0,31	1,23	4,04	67,50
Controlar pesquisa científica	349,50	1,76	6,97	22,79	381,01
Controlar a pós-graduação	39,25	0,20	0,78	2,56	42,78
Controlar editoração	64,05	0,32	1,28	4,18	69,82
Controlar divulgação científica	206,35	1,04	4,11	13,45	224,95
Capacitar Técnico	2,10	0,01	0,04	0,14	2,29
Administrar o museu da Bacia do Paraná	30,80	0,23	0,75	1,12	32,90
Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	460,40	3,42	11,18	16,71	491,70
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	148,83	1,10	3,61	5,40	158,95
Desenvolver o ensino da língua japonesa	84,91	0,63	2,06	3,08	90,68
Controlar a prestação de serviços	78,38	0,58	1,90	2,84	83,71
Controlar os recursos audiovisuais	66,64	0,49	1,62	2,42	71,17
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	64,64	0,48	1,57	2,35	69,04
Capacitar Técnico	72,19	0,54	1,75	2,62	77,10
<b>Total</b>	<b>21.022,37</b>	<b>357,39</b>	<b>653,05</b>	<b>1.258,86</b>	<b>23.291,67</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>33.104,78</b>	<b>642,04</b>	<b>1.182,20</b>	<b>1.751,42</b>	<b>36.680,44</b>

Quadro 35 – Gastos em reais das atividades de apoio à academia do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis.

Os quadros 33, 34 e 35 permitem conhecer todas as atividades desenvolvidas no processo pesquisa e quanto de recursos cada uma consome, podendo ser analisados pelo curso de Ciências Contábeis e pelo CSA.

Através da mesma metodologia, os quadros 36, 37 e 38, a seguir, mostram as atividades desenvolvidas e o consumo de cada uma dentro do processo extensão do curso de Ciências Contábeis.

ATIVIDADES PRIMÁRIAS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Desenvolver extensão	7.800,41	83,00	519,35	574,00	8.976,76
Apresentar trabalho	1.079,59	415,00	64,92	-	1.559,51
Coordenar projeto de extensão	2.143,97	83,00	129,84	-	2.356,81
Participar de evento	1.079,59	-	-	1.148,00	2.227,59
Promover evento	4.744,11	83,00	259,67	9.758,00	14.844,78
Coordenar o curso	684,25	-	-	-	684,25
Chefiar o departamento	3.558,08	-	-	-	3.558,08
Capacitar docente	19.782,33	-	-	-	19.782,33
Participar de comissões	1.079,59	-	-	-	1.079,59
Participar de reuniões	2.143,97	-	64,92	-	2.208,89
Participar de reuniões do COU	684,25	-	-	-	684,25
Participar de reuniões do CEP	547,40	-	-	-	547,40
Participar de colegiado	1.079,59	-	64,92	-	1.144,51
Elaborar relatos com parecer	1.079,59	83,00	64,92	-	1.227,51
Executar serviços de secretaria – Técnico	1.856,92	83,00	129,84	-	2.069,76
<b>TOTAL PROCESSO EXTENSÃO</b>	<b>49.343,63</b>	<b>830,00</b>	<b>1.298,37</b>	<b>11.480,00</b>	<b>62.952,00</b>

Quadro 36 – Gastos das atividades primárias do processo extensão do curso de Ciências Contábeis.

ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a UEM	107,16	1,67	2,57	9,53	120,93
Efetuar serviços de protocolo geral	28,54	0,44	0,68	2,54	32,20
Secretariar colegiados superiores	17,35	0,27	0,42	1,54	19,57
Efetuar serviços do cerimonial	10,94	0,17	0,26	0,97	12,34
Efetuar serviços da CVU	20,20	0,31	0,48	1,80	22,80
Efetuar serviços da Copertide	6,57	0,10	0,16	0,58	7,41
Executar serviços jurídicos	121,72	1,89	2,92	10,82	137,35
Administrar a ASP	19,71	-	0,21	0,13	20,05
Secretariar a ASP	5,95	0,01	0,06	0,04	6,06
Desenvolver projetos e convênios	44,48	-	0,47	0,29	45,24
Desenvolver sistemas e métodos	16,46	-	0,17	0,11	16,74
Controlar o banco de dados da UEM	13,62	-	0,14	0,09	13,85
Efetuar controle orçamentário	18,92	-	0,20	0,12	19,24
Administrar a ASC	22,17	3,14	1,28	1,41	28,00
Secretariar a ASC	2,85	0,40	0,16	0,18	3,60
Desenvolver relações públicas	9,59	1,36	0,56	0,61	12,12
Desenvolver serviços de imprensa	23,40	3,32	1,35	1,49	29,56
Desenvolver Rádio e Televisão	35,22	5,00	2,04	2,24	44,50
Administrar a PCU	4,81	0,16	0,30	0,25	5,51
Secretariar a PCU	34,86	1,13	2,17	1,78	39,94
Gerenciar o parque ecológico	65,58	2,13	4,07	3,34	75,13
Administrar DSI	20,06	0,65	1,25	1,02	22,99
Executar serviços industriais	59,82	1,95	3,72	3,05	68,53
Executar reparos industriais	41,72	1,36	2,59	2,13	47,79
Administrar a DOP	23,01	0,75	1,43	1,17	26,35
Desenvolver projetos	26,27	0,85	1,63	1,34	30,10
Executar obras civis	232,26	7,55	14,43	11,84	266,08
Administrar a DSM	18,97	0,62	1,18	0,97	21,74
Executar serviços de copa e zeladoria	263,45	8,57	16,37	13,43	301,81
Executar serviços de apoio	110,18	3,58	6,84	5,62	126,22
Executar vigilância do Campus	328,06	10,67	20,38	16,72	375,83
Executar conservação do Campus	98,68	3,21	6,13	5,03	113,04
Administrar a PAD	3,66	0,02	0,12	0,04	3,84
Secretariar a PAD	16,69	0,08	0,53	0,20	17,49
Administrar o NPD	13,46	0,06	0,43	0,16	14,11
Secretariar o NPD	4,08	0,02	0,13	0,05	4,28
Desenvolver sistemas e programas	98,16	0,45	3,11	1,17	102,89
Efetuar suportes computacionais	43,26	0,20	1,37	0,52	45,35
Executar a produção computacional	64,41	0,30	2,04	0,77	67,52
Administrar a DMP	15,13	0,07	0,48	0,18	15,86
Secretariar a DMP	7,61	0,04	0,24	0,09	7,98
Realizar compras	53,28	0,25	1,69	0,64	55,85
Controlar almoxarifado central	22,32	0,10	0,71	0,27	23,40
Controlar patrimônio	38,84	0,18	1,23	0,46	40,71
Controlar serviços de reprografia	24,03	0,11	0,76	0,29	25,18
Administrar a DCF	19,27	0,09	0,61	0,23	20,20
Efetuar controle contábil	42,60	0,20	1,35	0,51	44,66
Efetuar controle financeiro	39,12	0,18	1,24	0,47	41,01
Efetuar controle financeiro dos convênios	16,62	0,08	0,53	0,20	17,42
Executar serviços gráficos	46,61	0,21	1,48	0,56	48,85
Capacitar Técnico	3,66	0,02	0,12	0,04	3,83
Administrar a PRH	6,33	0,06	0,16	0,12	6,67
Secretariar a PRH	23,86	0,22	0,61	0,46	25,16
Controlar aposentados	60,03	0,56	1,55	1,17	63,30
Gerenciar assuntos comunitários	82,48	0,77	2,12	1,60	86,97
Atender os filhos das servidoras	66,93	0,62	1,72	1,30	70,57
Fornecer alimentos aos acadêmicos	81,98	0,76	2,11	1,59	86,44
Administrar a DPE	13,90	0,13	0,36	0,27	14,66
Efetuar registro e cadastro de pessoal	28,25	0,26	0,73	0,55	29,78
Efetuar folha de pagamento	20,73	0,19	0,53	0,40	21,86
Administrar a DRH	32,02	0,30	0,82	0,62	33,77
Efetuar treinamento de pessoal	16,89	0,16	0,43	0,33	17,81
Efetuar recrutamento e seleção	21,39	0,20	0,55	0,42	22,55
Controlar cargos e salários	14,52	0,14	0,37	0,28	15,31
Capacitar Técnico	5,08	0,05	0,13	0,10	5,36
<b>Total</b>	<b>2.899,78</b>	<b>68,32</b>	<b>126,99</b>	<b>118,21</b>	<b>3.213,30</b>

Quadro 37 – Gastos em reais das atividades administrativas do processo extensão do curso de Ciências Contábeis.

ATIVIDADES DE APOIO À ACADEMIA	RECURSOS EM REAIS				
	Pessoal	Material Permanente	Material de Consumo	Serviços de Terceiros	Total
Administrar a BCE	203,68	3,79	6,61	12,36	226,44
Secretariar a BCE	214,10	3,98	6,94	13,00	238,02
Efetuar catalogação e classificação do acervo	636,44	11,84	20,64	38,63	707,55
Efetuar processamento e manutenção do acervo	794,20	14,77	25,76	48,21	882,95
Controlar as obras gerais e os periódicos	1.257,76	23,40	40,80	76,34	1.398,30
Controlar referência e circulação	1.175,35	21,86	38,13	71,34	1.306,68
Capacitar Técnico	126,01	2,34	4,09	7,65	140,09
Controlar capacitação docente	14,86	0,07	0,30	0,97	16,20
Controlar a pós-graduação	9,42	0,05	0,19	0,61	10,27
Controlar editoração	15,37	0,08	0,31	1,00	16,76
Capacitar Técnico	0,50	0,00	0,01	0,03	0,55
Administrar a PEC	282,76	2,10	6,86	10,26	301,99
Secretariar a PEC	709,49	5,26	17,22	25,75	757,72
Desenvolver artes musicais	801,82	5,95	19,46	29,10	856,33
Administrar a DCU	357,81	2,65	8,69	12,98	382,14
Desenvolver artes plásticas	163,29	1,21	3,96	5,93	174,39
Desenvolver artes cênicas	244,93	1,82	5,95	8,89	261,58
Reger o coral universitário	115,86	0,86	2,81	4,20	123,74
Administrar o museu da Bacia do Paraná	7,39	0,05	0,18	0,27	7,90
Administrar a DEX	395,68	2,94	9,60	14,36	422,58
Desenvolver O ensino de línguas estrangeiras	110,50	0,82	2,68	4,01	118,01
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	35,72	0,26	0,87	1,30	38,15
Desenvolver O ensino da língua japonesa	20,38	0,15	0,49	0,74	21,76
Controlar a prestação de serviços	18,81	0,14	0,46	0,68	20,09
Controlar os recursos audiovisuais	15,99	0,12	0,39	0,58	17,08
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	15,51	0,12	0,38	0,56	16,57
Capacitar Técnico	17,33	0,13	0,42	0,63	18,50
<b>Total</b>	<b>7.760,98</b>	<b>106,77</b>	<b>224,19</b>	<b>390,38</b>	<b>8.482,32</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>10.660,75</b>	<b>175,09</b>	<b>351,19</b>	<b>508,59</b>	<b>11.695,62</b>

Quadro 38 – Gastos em reais das atividades de apoio à academia do processo extensão do curso de Ciências Contábeis.

A partir dessas informações os gestores analisam os gastos de cada atividade dentro dos processos ensino, pesquisa e extensão e verificam se estão compatíveis com a estrutura de cada curso. Com isso os gestores poderão planejar suas ações e tomar decisões com maior segurança.

Os quadros anteriores demonstraram apenas dados do curso de Ciências Contábeis, porém, de acordo com o modelo proposto, o sistema de informação deve estar preparado para fornecer informações semelhantes de todos os cursos segregados por centro de conhecimentos.

Os próximos quadros passam a demonstrar as atividades primárias e secundárias dos processos ensino, pesquisa e extensão segmentados por cursos do CSA. Cabe ressaltar que nos quadros a seguir as informações referentes ao curso de Ciências Contábeis dizem respeito a dois cursos, ou seja, o curso ministrado no *Campus-Sede* e o ministrado no *Campus Regional de Cianorte*.

PROCESSO ENSINO	CURSOS				
Atividades primárias	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	CSA
Desenvolver o ensino	475.344,24	666.597,02	663.565,23	721.301,24	2.526.807,74
Coordenar o curso	4.566,69	9.664,07	3.710,25	8.324,46	26.265,47
Chefiar o departamento	21.809,70	16.940,40	22.560,77	32.681,10	93.991,97
Capacitar docente	118.648,35	203.874,50	162.672,98	91.367,55	576.563,38
Participar de comissões	13.009,58	26.639,07	29.351,04	33.563,46	102.563,14
Participar de reuniões	13.009,58	26.815,80	29.669,94	33.742,15	103.237,47
Participar de reuniões do COU	4.190,40	5.383,81	7.141,12	10.155,75	26.871,08
Participar de reuniões do CEP	3.369,31	5.383,81	2.279,81	4.799,75	15.832,68
Participar de colegiado	13.009,58	26.639,07	29.351,04	33.661,48	102.661,16
Elaborar relatos com parecer	13.385,87	27.114,67	29.704,04	34.074,15	104.278,72
Executar serviços de secretaria – Técnico	14.171,38	76.056,72	37.053,55	134.069,20	261.350,84
<b>TOTAL</b>	<b>694.514,68</b>	<b>1.091.108,92</b>	<b>1.017.059,76</b>	<b>1.137.740,29</b>	<b>3.940.423,65</b>
Atividades administrativas	Contábeis	Administração	Economia	Direito	CSA
Administrar a UEM	1.390,65	2.183,39	2.087,65	2.317,75	7.979,44
Efetuar serviços de protocolo geral	370,34	581,45	555,96	617,23	2.124,98
Secretariar colegiados superiores	225,10	353,42	337,92	375,17	1.291,61
Efetuar serviços do cerimonial	141,92	222,82	213,05	236,53	814,32
Efetuar serviços da CVU	262,18	411,64	393,59	436,97	1.504,37
Efetuar serviços da Copertide	85,26	133,86	127,99	142,09	489,19
Executar serviços jurídicos	1.579,57	2.479,99	2.371,26	2.632,61	9.063,42
Administrar a ASP	230,54	361,96	346,09	384,23	1.322,81
Secretariar a ASP	69,64	109,34	104,54	116,07	399,59
Desenvolver projetos e convênios	520,22	816,77	780,95	867,03	2.984,97
Desenvolver sistemas e métodos	192,55	302,31	289,05	320,91	1.104,82
Controlar o banco de dados da UEM	159,32	250,15	239,18	265,54	914,19
Efetuar controle orçamentário	221,25	347,38	332,15	368,75	1.269,53
Administrar a ASC	322,04	505,62	483,45	536,73	1.847,83
Secretariar a ASC	41,42	65,04	62,18	69,04	237,68
Desenvolver relações públicas	139,34	218,77	209,18	232,23	799,52
Desenvolver serviços de imprensa	339,91	533,67	510,28	566,52	1.950,38
Desenvolver Rádio e Televisão	511,78	803,51	768,28	852,96	2.936,54
Administrar a PCU	63,35	99,46	95,10	105,58	363,49
Secretariar a PCU	459,29	721,11	689,49	765,48	2.635,36
Gerenciar o parque ecológico	863,96	1.356,46	1.296,99	1.439,94	4.957,36
Administrar DSI	264,34	415,02	396,82	440,56	1.516,75
Executar serviços industriais	788,08	1.237,33	1.183,08	1.313,47	4.521,96
Executar reparos industriais	549,63	862,94	825,11	916,05	3.153,73
Administrar a DOP	303,08	475,85	454,99	505,14	1.739,06
Desenvolver projetos	346,15	543,47	519,64	576,91	1.986,18
Executar obras civis	3.059,96	4.804,29	4.593,64	5.099,94	17.557,83
Administrar a DSM	249,97	392,46	375,25	416,61	1.434,29
Executar serviços de copa e zeladoria	3.470,87	5.449,43	5.210,49	5.784,78	19.915,58
Executar serviços de apoio	1.451,57	2.279,04	2.179,11	2.419,29	8.329,01
Executar vigilância do Campus	4.322,00	6.785,75	6.488,22	7.203,34	24.799,31
Executar conservação do Campus	1.300,00	2.041,07	1.951,57	2.166,67	7.459,32
Administrar a PAD	44,12	69,26	66,23	73,53	253,13
Secretariar a PAD	201,19	315,87	302,02	335,31	1.154,39
Administrar o NPD	162,25	254,73	243,56	270,41	930,95
Secretariar o NPD	49,23	77,30	73,91	82,05	282,49
Desenvolver sistemas e programas	1.183,29	1.857,82	1.776,36	1.972,15	6.789,62
Efetuar suportes computacionais	521,53	818,82	782,92	869,21	2.992,48
Executar a produção computacional	776,47	1.219,09	1.165,64	1.294,11	4.455,31
Administrar a DMP	182,38	286,35	273,79	303,97	1.046,50
Secretariar a DMP	91,78	144,10	137,78	152,97	526,62
Realizar compras	642,29	1.008,42	964,20	1.070,48	3.685,38
Controlar almoxarifado central	269,07	422,45	403,92	448,44	1.543,88
Controlar patrimônio	468,18	735,06	702,83	780,29	2.686,36
Controlar serviços de reprografia	289,62	454,72	434,78	482,70	1.661,82
Administrar a DCF	232,27	364,68	348,69	387,12	1.332,76
Efetuar controle contábil	513,58	806,34	770,99	855,96	2.946,87
Efetuar controle financeiro	471,57	740,39	707,92	785,95	2.705,83
Efetuar controle financeiro dos convênios	200,35	314,57	300,77	333,92	1.149,62
Executar serviços gráficos	561,83	882,10	843,42	936,38	3.223,74
Capacitar Técnico	44,08	69,21	66,18	73,47	252,94
Administrar a PRH	76,74	120,49	115,20	127,90	440,33
Secretariar a PRH	289,38	454,34	434,42	482,30	1.660,44
Controlar aposentados	727,97	1.142,94	1.092,83	1.213,28	4.177,01
Gerenciar assuntos comunitários	1.000,16	1.570,30	1.501,45	1.666,94	5.738,85
Atender os filhos das servidoras	811,57	1.274,20	1.218,33	1.352,61	4.656,71
Fornecer alimentos aos acadêmicos	994,08	1.560,75	1.492,32	1.656,80	5.703,94
Administrar a DPE	168,61	264,73	253,12	281,02	967,49
Efetuar registro e cadastro de pessoal	342,52	537,78	514,20	570,87	1.965,37



Continuação do quadro 39

PROCESSO ENSINO	CURSOS				
	Contábeis	Administração	Economia	Direito	CSA
Atividades administrativas					
Efetuar folha de pagamento	251,38	394,68	377,37	418,96	1.442,39
Administrar a DRH	388,33	609,70	582,97	647,22	2.228,22
Efetuar treinamento de pessoal	204,85	321,62	307,52	341,41	1.175,40
Efetuar recrutamento e seleção	259,33	407,16	389,31	432,22	1.488,03
Controlar cargos e salários	176,12	276,51	264,39	293,53	1.010,55
Capacitar Técnico	61,63	96,77	92,52	102,72	353,64
<b>Total das atividades administrativas</b>	<b>36.953,00</b>	<b>58.017,99</b>	<b>55.474,13</b>	<b>61.588,33</b>	<b>212.033,45</b>
Atividades de apoio acadêmico					
Administrar a PEN	5.417,68	5.105,12	3.632,62	5.542,70	19.698,11
Secretariar a PEN	7.500,97	7.068,22	5.029,50	7.674,07	27.272,77
Secretariar CAP	16.319,09	15.377,61	10.942,16	16.695,69	59.334,55
Secretariar colegiados de cursos	7.524,44	7.090,34	5.045,24	7.698,08	27.358,10
Desenvolver política de ensino na graduação	7.019,36	6.614,40	4.706,57	7.181,35	25.521,69
Desenvolver o controle acadêmico	15.210,47	14.332,94	10.198,81	15.561,48	55.303,69
Efetuar o protocolo acadêmico	233,32	219,86	156,44	238,70	848,33
Efetuar programação e divulgação acadêmica	6.873,11	6.476,59	4.608,51	7.031,73	24.989,94
Efetuar registro de diplomas	7.646,01	7.204,89	5.126,75	7.822,46	27.800,10
Efetuar o controle acadêmico	12.419,65	11.703,13	8.327,54	12.706,26	45.156,58
Administrar a BCE	2.604,08	2.667,23	1.429,75	3.475,01	10.176,08
Secretariar a BCE	2.737,21	2.803,58	1.502,85	3.652,67	10.696,32
Efetuar catalogação e classificação do acervo	8.136,86	8.334,16	4.467,49	10.858,22	31.796,73
Efetuar processamento e manutenção do acervo	10.153,87	10.400,08	5.574,91	13.549,82	39.678,68
Controlar as obras gerais e os periódicos	16.080,41	16.470,32	8.828,84	21.458,47	62.838,04
Controlar referencia e circulação	15.026,83	15.391,19	8.250,37	20.052,52	58.720,91
Capacitar Técnico	1.611,04	1.650,10	884,53	2.149,84	6.295,51
Controlar capacitação docente	186,30	292,50	279,68	310,50	1.068,98
Controlar a pós-graduação	118,09	185,40	177,27	196,81	677,57
Controlar editoração	192,71	302,56	289,29	321,18	1.105,73
Capacitar Técnico	6,33	9,93	9,50	10,54	36,29
Administrar o museu da Bacia do Paraná	90,80	142,56	136,30	151,33	520,98
Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	1.357,10	2.130,71	2.037,28	2.261,83	7.786,92
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	438,69	688,76	658,56	731,15	2.517,16
Desenvolver o ensino da língua japonesa	250,27	392,94	375,71	417,12	1.436,04
Controlar a prestação de serviços	231,03	362,73	346,83	385,06	1.325,66
Controlar os recursos audiovisuais	196,44	308,42	294,90	327,40	1.127,17
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	190,55	299,16	286,05	317,58	1.093,33
Capacitar Técnico	212,80	334,11	319,46	354,67	1.221,05
<b>Total</b>	<b>145.985,51</b>	<b>144.359,55</b>	<b>93.923,72</b>	<b>169.134,23</b>	<b>553.403,02</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>182.938,51</b>	<b>202.377,54</b>	<b>149.397,85</b>	<b>230.722,56</b>	<b>765.436,47</b>

Quadro 39 – Gastos em reais das atividades do processo ensino dos cursos do CSA.

O quadro 39 fornece aos gestores os gastos das atividades primárias e secundárias consumidas pelo processo ensino dos cursos do CSA, o que permite fazer análises comparativas entre os cursos. Essas análises podem estabelecer critérios de avaliação para medir a eficiência e a eficácia social de cada um, permitindo análises comparativas entre os cursos, como também entre os centros, e o estabelecimento de um *benchmarking* de acordo com as prioridades da instituição, para estabelecer metas e objetivos a serem alcançados em um determinado período.

De forma resumida, o quadro 40 apresenta os gastos em reais do processo ensino dos cursos congregados pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA.



PROCESSO ENSINO	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	694.514,68	1.091.108,92	1.017.059,76	1.137.740,29	3.940.423,65
Atividades Secundárias	182.938,51	186.400,97	129.215,39	228.457,98	727.012,85
Atividades administrativas	36.953,00	57.713,28	55.420,98	61.836,89	211.924,15
Atividades de apoio à academia	145.985,51	128.687,69	73.794,41	166.621,09	515.088,70
<b>TOTAL</b>	<b>877.453,19</b>	<b>1.277.509,89</b>	<b>1.146.275,15</b>	<b>1.366.198,27</b>	<b>4.667.436,50</b>

Quadro 40 – Gastos em reais do processo ensino dos cursos do CSA.

O quadro 40 traz um resumo do processo ensino dos cursos do CSA/UEM que proporciona aos gestores avaliar a estrutura e a capacidade produtiva de cada curso.

O quadro 41 demonstra as atividades desenvolvidas no processo pesquisa e quanto de recursos cada uma consome, por curso.

PROCESSO PESQUISA	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
<b>Atividades primárias</b>					
Desenvolver pesquisa	119.171,22	157.384,99	297.540,80	47.083,70	621.180,71
Divulgar resultado da pesquisa	10.728,28	11.034,89	13.833,37	6.347,30	41.943,84
Coordenar projeto de pesquisa	16.620,53	18.350,54	30.838,48	7.669,73	73.479,28
Coordenar o curso	2.052,74	2.471,21	1.448,05	701,34	6.673,33
Chefiar o departamento	10.674,25	4.412,87	9.308,90	2.855,90	27.251,91
Capacitar docente	59.331,78	54.366,53	67.773,94	8.124,85	189.597,11
Participar de comissões	6.462,33	7.080,20	12.205,00	2.971,69	28.719,22
Participar de reuniões	6.690,88	7.218,81	12.359,37	2.971,69	29.240,75
Participar de reuniões do COU	2.052,74	1.412,12	2.921,96	894,02	7.280,84
Participar de reuniões do CEP	1.642,19	1.412,12	879,17	417,39	4.350,88
Participar de colegiado	6.462,33	7.080,20	12.205,00	2.971,69	28.719,22
Elaborar relatos com parecer	6.690,88	7.298,51	12.376,61	3.023,40	29.389,40
Executar serviços de secretária – Técnico	6.589,09	19.479,60	14.754,25	11.876,17	52.699,10
<b>TOTAL</b>	<b>255.169,25</b>	<b>299.002,58</b>	<b>488.444,90</b>	<b>97.908,87</b>	<b>1.140.525,59</b>
<b>Atividades administrativas</b>	<b>Contábeis</b>	<b>Administração</b>	<b>Economia</b>	<b>Direito</b>	<b>CSA</b>
Administrar a UEM	503,86	582,24	997,64	206,02	2.289,76
Efetuar serviços de protocolo geral	134,18	155,05	265,68	54,87	609,78
Secretariar colegiados superiores	81,56	94,24	161,49	33,35	370,64
Efetuar serviços do cerimonial	51,42	59,42	101,81	21,03	233,67
Efetuar serviços da CVU	94,99	109,77	188,09	38,84	431,69
Efetuar serviços da Copertide	30,89	35,69	61,16	12,63	140,38
Executar serviços jurídicos	572,31	661,33	1.133,17	234,01	2.600,81
Administrar a ASP	83,53	96,52	165,39	34,15	379,59
Secretariar a ASP	25,23	29,16	49,96	10,32	114,66
Desenvolver projetos e convênios	188,48	217,80	373,20	77,07	856,56
Desenvolver sistemas e métodos	69,76	80,62	138,13	28,53	317,04
Controlar o banco de dados da UEM	57,73	66,71	114,30	23,60	262,33
Efetuar controle orçamentário	80,16	92,63	158,72	32,78	364,30
Administrar a ASC	116,68	134,83	231,03	47,71	530,25
Secretariar a ASC	15,01	17,34	29,72	6,14	68,20
Desenvolver relações públicas	50,49	58,34	99,96	20,64	229,43
Desenvolver serviços de imprensa	123,16	142,31	243,85	50,36	559,67
Desenvolver Rádio e Televisão	185,43	214,27	367,14	75,82	842,66
Administrar a PCU	22,95	26,52	45,45	9,39	104,31
Secretariar a PCU	166,41	192,29	329,49	68,04	756,24
Gerenciar o parque ecológico	313,03	361,72	619,80	127,99	1.422,55
Administrar DSI	95,77	110,67	189,63	39,16	435,24
Executar serviços industriais	285,54	329,95	565,36	116,75	1.297,61
Executar reparos industriais	199,14	230,12	394,30	81,43	904,98
Administrar a DOP	109,81	126,89	217,43	44,90	499,04
Desenvolver projetos	125,42	144,93	248,32	51,28	569,95
Executar obras civis	1.108,68	1.281,14	2.195,19	453,33	5.038,34
Administrar a DSM	90,57	104,66	179,32	37,03	411,58
Executar serviços de copa e zeladoria	1.257,56	1.453,18	2.489,97	514,20	5.714,92
Executar serviços de apoio	525,93	607,74	1.041,34	215,05	2.390,07
Executar vigilância do Campus	1.565,94	1.809,53	3.100,57	640,30	7.116,34
Executar conservação do Campus	471,02	544,28	932,61	192,59	2.140,50

## Continuação do quadro 41

Administrar a PAD	15,98	18,47	31,65	6,54	72,64
Secretariar a PAD	72,89	84,23	144,33	29,81	331,26
Administrar o NPD	58,78	67,93	116,39	24,04	267,14
Secretariar o NPD	17,84	20,61	35,32	7,29	81,06
Desenvolver sistemas e programas	428,73	495,42	848,88	175,30	1.948,33
Efetuar suportes computacionais	188,96	218,35	374,14	77,26	858,71
Executar a produção computacional	281,33	325,09	557,03	115,03	1.278,48
Administrar a DMP	66,08	76,36	130,84	27,02	300,30
Secretariar a DMP	33,25	38,43	65,84	13,60	151,12
Realizar compras	232,71	268,91	460,77	95,15	1.057,55
Controlar almoxarifado central	97,49	112,65	193,03	39,86	443,03
Controlar patrimônio	169,63	196,02	335,87	69,36	770,87
Controlar serviços de reprografia	104,93	121,26	207,77	42,91	476,87
Administrar a DCF	84,16	97,25	166,63	34,41	382,45
Efetuar controle contábil	186,08	215,02	368,44	76,09	845,63
Efetuar controle financeiro	170,86	197,44	338,30	69,86	776,46
Efetuar controle financeiro dos convênios	72,59	83,88	143,73	29,68	329,89
Executar serviços gráficos	203,56	235,23	403,05	83,23	925,07
Capacitar Técnico	15,97	18,46	31,62	6,53	72,58
Administrar a PRH	27,80	32,13	55,05	11,37	126,36
Secretariar a PRH	104,85	121,16	207,60	42,87	476,48
Controlar aposentados	263,76	304,78	522,24	107,85	1.198,62
Gerenciar assuntos comunitários	362,38	418,75	717,51	148,17	1.646,80
Atender os filhos das servidoras	294,05	339,79	582,21	120,23	1.336,28
Fornecer alimentos aos acadêmicos	360,17	416,20	713,14	147,27	1.636,79
Administrar a DPE	61,09	70,60	120,96	24,98	277,63
Efetuar registro e cadastro de pessoal	124,10	143,41	245,72	50,74	563,98
Efetuar folha de pagamento	91,08	105,25	180,34	37,24	413,90
Administrar a DRH	140,70	162,59	278,59	57,53	639,41
Efetuar treinamento de pessoal	74,22	85,77	146,96	30,35	337,29
Efetuar recrutamento e seleção	93,96	108,58	186,04	38,42	427,00
Controlar cargos e salários	63,81	73,74	126,35	26,09	289,98
Capacitar Técnico	22,33	25,80	44,21	9,13	101,48
<b>Total das atividades administrativas</b>	<b>13.388,77</b>	<b>15.471,47</b>	<b>26.509,76</b>	<b>5.474,52</b>	<b>60.844,51</b>
<b>Atividades de apoio à academia</b>	<b>Contábeis</b>	<b>Administração</b>	<b>Economia</b>	<b>Direito</b>	<b>CSA</b>
Administrar a BCE	943,51	711,26	683,25	308,89	2.646,90
Secretariar a BCE	991,74	747,62	718,18	324,68	2.782,22
Efetuar catalogação e classificação do acervo	2.948,14	2.222,44	2.134,91	965,18	8.270,66
Efetuar processamento e manutenção do acervo	3.678,94	2.773,35	2.664,12	1.204,43	10.320,84
Controlar as obras gerais e os periódicos	5.826,24	4.392,09	4.219,09	1.907,42	16.344,83
Controlar referencia e circulação	5.444,50	4.104,32	3.942,66	1.782,45	15.273,92
Capacitar Técnico	583,71	440,03	422,69	191,10	1.637,53
Administrar a PPG	174,96	252,72	320,76	223,56	971,99
Secretariar a PPG	494,80	714,71	907,14	632,25	2.748,90
Controlar a PPG	341,53	493,32	626,13	436,40	1.897,38
Controlar capacitação docente	67,50	78,00	133,65	27,60	306,75
Controlar pesquisa científica	381,01	550,35	698,52	486,85	2.116,72
Controlar a pós-graduação	42,78	49,44	84,71	17,49	194,43
Controlar editoração	69,82	80,68	138,24	28,55	317,30
Controlar divulgação científica	224,95	324,93	412,41	287,44	1.249,74
Capacitar Técnico	2,29	2,65	4,54	0,94	10,41
Administrar o museu da Bacia do Paraná	32,90	38,01	65,14	13,45	149,50
Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	491,70	568,19	973,57	201,05	2.234,51
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	158,95	183,67	314,71	64,99	722,32
Desenvolver o ensino da língua japonesa	90,68	104,78	179,54	37,08	412,08
Controlar a prestação de serviços	83,71	96,73	165,74	34,23	380,41
Controlar os recursos audiovisuais	71,17	82,25	140,93	29,10	323,45
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	69,04	79,78	136,70	28,23	313,74
Capacitar Técnico	77,10	89,10	152,66	31,53	350,39
<b>Total</b>	<b>23.291,67</b>	<b>19.180,42</b>	<b>20.239,98</b>	<b>9.264,86</b>	<b>71.976,93</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>46.583,34</b>	<b>38.360,83</b>	<b>40.479,97</b>	<b>18.529,73</b>	<b>143.953,86</b>
Alunos matriculados em 2002	780	735	523	798	2.836
Gasto por aluno em 2002	327,14	406,81	933,93	122,69	402,16

Quadro 41 – Gastos em reais das atividades do processo pesquisa dos cursos do CSA.

O quadro 41 apresenta aos gestores dados do processo pesquisa em cada um dos cursos. Com esses dados podem-se formular meios de avaliar o desempenho de cada curso, destacando-se: número de projetos de pesquisas, a quantidade de professores envolvidos, o número de alunos participantes, o número de publicações científicas, resultados das pesquisas, retorno econômico e social à instituição.

De forma resumida, o quadro 42 apresenta os gastos em reais do processo pesquisa dos cursos do CSA – UEM.

PROCESSO PESQUISA	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	255.169,23	299.002,58	488.444,90	97.908,87	1.140.525,58
Atividades Secundárias	36.680,44	51.078,38	62.055,94	19.660,08	169.474,84
Atividades administrativas	13.388,77	15.814,84	26.616,03	5.321,41	61.141,05
Atividades de apoio à academia	23.291,67	35.263,54	35.439,91	14.338,67	108.333,79
<b>TOTAL</b>	<b>291.849,67</b>	<b>350.080,96</b>	<b>550.500,84</b>	<b>117.568,95</b>	<b>1.310.000,42</b>

Quadro 42 – Gastos em reais do processo pesquisa dos cursos do CSA.

O quadro 42 apresenta um resumo do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis, o qual permitirá o gestor analisar o desempenho das atividades de acordo com a estrutura e a capacidade produtiva do curso.

O quadro 43 demonstra as atividades desenvolvidas no processo extensão e quanto de recursos cada uma consumiu por curso.

PROCESSO EXTENSÃO	CURSOS				
Atividades primárias	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	CSA
Desenvolver extensão	8.976,76	25.983,48	168.296,48	8.031,75	211.288,46
Apresentar trabalho	1.559,51	2.066,20	7.796,37	1.011,67	12.433,75
Coordenar projeto de extensão	2.356,81	2.756,88	14.847,59	995,45	20.956,72
Participar de evento	2.227,59	2.948,77	7.796,37	1.877,72	14.850,45
Promover evento	14.844,78	12.173,37	17.147,67	2.422,89	46.588,71
Coordenar o curso	684,25	627,61	879,17	168,45	2.359,48
Chefiar o departamento	3.558,08	1.098,31	5.585,34	720,18	10.961,92
Capacitar docente	19.782,33	13.591,63	40.674,71	2.027,10	76.075,77
Participar de comissões	1.079,59	882,57	7.317,83	733,95	10.013,94
Participar de reuniões	2.208,89	1.765,15	7.317,83	733,95	12.025,81
Participar de reuniões do COU	684,25	353,03	1.758,35	223,51	3.019,13
Participar de reuniões do CEP	547,40	353,03	517,16	105,02	1.522,61
Participar de colegiado	1.144,51	882,57	3.645,98	733,95	6.407,01
Elaborar relatos com parecer	1.227,51	917,23	3.741,61	733,95	6.620,29
Executar serviços de secretaria – Técnico	2.069,76	5.994,61	9.004,97	2.905,85	19.975,20
<b>TOTAL</b>	<b>62.952,00</b>	<b>72.394,44</b>	<b>296.327,43</b>	<b>23.425,37</b>	<b>455.099,24</b>
PROCESSO EXTENSÃO	CURSOS				
Atividades administrativas	Contábeis	Administração	Economia	Direito	CSA
Administrar a UEM	120,93	145,56	591,19	51,51	909,18
Efetuar serviços de protocolo geral	32,20	38,76	157,44	13,72	242,12
Secretariar colegiados superiores	19,57	23,56	95,69	8,34	147,17
Efetuar serviços do cerimonial	12,34	14,85	60,33	5,26	92,78

## Continuação do quadro 43

Efetuar serviços da CVU	22,80	27,44	111,46	9,71	171,41
Efetuar serviços da Copertide	7,41	8,92	36,24	3,16	55,74
Executar serviços jurídicos	137,35	165,33	671,51	58,50	1.032,69
Administrar a ASP	20,05	24,13	98,01	8,54	150,72
Secretariar a ASP	6,06	7,29	29,61	2,58	45,53
Desenvolver projetos e convênios	45,24	54,45	221,16	19,27	340,11
Desenvolver sistemas e métodos	16,74	20,15	81,86	7,13	125,88
Controlar o banco de dados da UEM	13,85	16,68	67,73	5,90	104,16
Efetuar controle orçamentário	19,24	23,16	94,06	8,19	144,65
Administrar a ASC	28,00	33,71	136,91	11,93	210,54
Secretariar a ASC	3,60	4,34	17,61	1,53	27,08
Desenvolver relações públicas	12,12	14,58	59,24	5,16	91,10
Desenvolver serviços de imprensa	29,56	35,58	144,50	12,59	222,23
Desenvolver Rádio e Televisão	44,50	53,57	217,57	18,95	334,59
Administrar a PCU	5,51	6,63	26,93	2,35	41,42
Secretariar a PCU	39,94	48,07	195,25	17,01	300,28
Gerenciar o parque ecológico	75,13	90,43	367,29	32,00	564,85
Administrar DSI	22,99	27,67	112,38	9,79	172,82
Executar serviços industriais	68,53	82,49	335,03	29,19	515,24
Executar reparos industriais	47,79	57,53	233,66	20,36	359,34
Administrar a DOP	26,35	31,72	128,85	11,23	198,15
Desenvolver projetos	30,10	36,23	147,16	12,82	226,31
Executar obras civis	266,08	320,29	1.300,85	113,33	2.000,56
Administrar a DSM	21,74	26,16	106,27	9,26	163,42
Executar serviços de copa e zeladoria	301,81	363,30	1.475,54	128,55	2.269,20
Executar serviços de apoio	126,22	151,94	617,09	53,76	949,01
Executar vigilância do Campus	375,83	452,38	1.837,37	160,07	2.825,66
Executar conservação do Campus	113,04	136,07	552,66	48,15	849,92
Administrar a PAD	3,84	4,62	18,75	1,63	28,84
Secretariar a PAD	17,49	21,06	85,53	7,45	131,53
Administrar o NPD	14,11	16,98	68,97	6,01	106,07
Secretariar o NPD	4,28	5,15	20,93	1,82	32,19
Desenvolver sistemas e programas	102,89	123,85	503,04	43,83	773,62
Efetuar suportes computacionais	45,35	54,59	221,71	19,32	340,97
Executar a produção computacional	67,52	81,27	330,09	28,76	507,64
Administrar a DMP	15,86	19,09	77,53	6,75	119,24
Secretariar a DMP	7,98	9,61	39,02	3,40	60,00
Realizar compras	55,85	67,23	273,05	23,79	419,92
Controlar almoxarifado central	23,40	28,16	114,39	9,97	175,91
Controlar patrimônio	40,71	49,00	199,03	17,34	306,09
Controlar serviços de reprografia	25,18	30,31	123,12	10,73	189,35
Administrar a DCF	20,20	24,31	98,74	8,60	151,86
Efetuar controle contábil	44,66	53,76	218,33	19,02	335,77
Efetuar controle financeiro	41,01	49,36	200,47	17,47	308,31
Efetuar controle financeiro dos convênios	17,42	20,97	85,17	7,42	130,99
Executar serviços gráficos	48,85	58,81	238,85	20,81	367,32
Capacitar Técnico	3,83	4,61	18,74	1,63	28,82
Administrar a PRH	6,67	8,03	32,62	2,84	50,17
Secretariar a PRH	25,16	30,29	123,02	10,72	189,19
Controlar aposentados	63,30	76,20	309,47	26,96	475,93
Gerenciar assuntos comunitários	86,97	104,69	425,19	37,04	653,89
Atender os filhos das servidoras	70,57	84,95	345,01	30,06	530,59
Fornecer alimentos aos acadêmicos	86,44	104,05	422,60	36,82	649,91
Administrar a DPE	14,66	17,65	71,68	6,24	110,24
Efetuar registro e cadastro de pessoal	29,78	35,85	145,61	12,69	223,94
Efetuar folha de pagamento	21,86	26,31	106,87	9,31	164,35
Administrar a DRH	33,77	40,65	165,09	14,38	253,89
Efetuar treinamento de pessoal	17,81	21,44	87,09	7,59	133,93
Efetuar recrutamento e seleção	22,55	27,14	110,25	9,60	169,55
Controlar cargos e salários	15,31	18,43	74,87	6,52	115,14
Capacitar Técnico	5,36	6,45	26,20	2,28	40,29
<b>Total</b>	<b>3.213,30</b>	<b>3.867,87</b>	<b>15.709,49</b>	<b>1.368,63</b>	<b>24.159,29</b>
<b>Atividades de apoio à academia</b>	<b>Contábeis</b>	<b>Administração</b>	<b>Economia</b>	<b>Direito</b>	<b>CSA</b>
Administrar a BCE	226,44	177,82	404,89	77,22	886,37
Secretariar a BCE	238,02	186,91	425,59	81,17	931,68
Efetuar catalogação e classificação do acervo	707,55	555,61	1.265,13	241,29	2.769,59
Efetuar processamento e manutenção do acervo	882,95	693,34	1.578,74	301,11	3.456,13
Controlar as obras gerais e os periódicos	1.398,30	1.098,02	2.500,20	476,85	5.473,37
<b>PROCESSO EXTENSÃO</b>	<b>CURSOS</b>				
<b>Atividades de apoio à academia</b>	<b>Contábeis</b>	<b>Administração</b>	<b>Economia</b>	<b>Direito</b>	<b>CSA</b>
Controlar referência e circulação	1.306,68	1.026,08	2.336,39	445,61	5.114,76
Capacitar Técnico	140,09	110,01	250,49	47,77	548,36
Controlar capacitação docente	16,20	19,50	79,20	6,90	121,80
Controlar a pós-graduação	10,27	12,36	50,20	4,37	77,20
Controlar editoração	16,76	20,17	81,92	7,14	125,99

Continuação do quadro 43

Capacitar Técnico	0,55	0,66	2,69	0,23	4,14
Administrar a PEC	301,99	436,20	553,64	385,87	1.677,70
Secretariar a PEC	757,72	1.094,49	1.389,16	968,20	4.209,56
Desenvolver artes musicais	856,33	1.236,92	1.569,94	1.094,20	4.757,39
Administrar a DCU	382,14	551,98	700,58	488,29	2.122,98
Desenvolver artes plásticas	174,39	251,89	319,71	222,83	968,81
Desenvolver artes cênicas	261,58	377,84	479,56	334,24	1.453,21
Reger o coral universitário	123,74	178,73	226,86	158,11	687,44
Administrar o museu da Bacia do Paraná	7,90	9,50	38,60	3,36	59,36
Administrar a DEX	422,58	610,39	774,72	539,96	2.347,65
Desenvolver o ensino de línguas estrangeiras	118,01	142,05	576,93	50,26	887,25
Coordenar o núcleo de psicologia aplicada	38,15	45,92	186,50	16,25	286,81
Desenvolver o ensino da língua japonesa	21,76	26,20	106,40	9,27	163,62
Controlar a prestação de serviços	20,09	24,18	98,22	8,56	151,05
Controlar os recursos audiovisuais	17,08	20,56	83,51	7,28	128,43
Dar apoio ao ensino médio e ed. especial	16,57	19,94	81,00	7,06	124,58
Capacitar Técnico	18,50	22,27	90,47	7,88	139,13
<b>Total</b>	<b>8.482,32</b>	<b>8.949,53</b>	<b>16.251,22</b>	<b>5.991,29</b>	<b>39.674,36</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>16.964,64</b>	<b>17.899,07</b>	<b>32.502,44</b>	<b>11.982,58</b>	<b>79.348,72</b>
Alunos matriculados em 2002	780	735	523	798	<b>2.836</b>
Gasto por aluno em 2002	80,71	98,50	566,59	29,36	<b>160,47</b>

**Quadro 43 – Gastos em reais das atividades do processo extensão dos cursos do CSA.**

As informações do quadro 43 permitem aos gestores fazer análises comparativas por curso com relação ao processo extensão, avaliando se a extensão desenvolvida em cada curso está compatível com a política da instituição. Além dessas informações, os gestores poderão analisar o número de projetos de extensão desenvolvidos, a quantidade de professores envolvidos, o número de alunos participantes, o número dos eventos desenvolvidos, a abrangência social do projeto, o número de participantes e o retorno econômico e social à instituição.

Apresenta-se, através do quadro 44, um resumo dos gastos do processo extensão dos cursos do CSA – UEM.

PROCESSO EXTENSÃO	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	62.952,00	72.394,44	296.327,43	23.425,37	455.099,24
Atividades Secundárias	11.695,62	12.367,48	37.647,81	4.703,81	66.414,72
Atividades administrativas	3.213,30	3.829,21	16.147,29	1.273,18	24.462,98
Atividades de apoio à academia	8.482,32	8.538,27	21.500,52	3.430,63	41.951,74
<b>TOTAL</b>	<b>74.647,62</b>	<b>84.761,92</b>	<b>333.975,24</b>	<b>28.129,18</b>	<b>521.513,96</b>

**Quadro 44 – Gastos em reais do processo extensão dos cursos do CSA.**

Para melhor compreensão, através do quadro 45 apresenta-se um resumo dos gastos das atividades consumidas pelos cursos do CSA.

ATIVIDADES	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	1.012.635,91	1.462.505,95	1.801.832,07	1.259.074,52	5.536.048,45
Atividades Secundárias	231.314,57	249.846,83	228.919,14	252.821,85	962.902,39
Atividades administrativas	53.555,07	77.357,33	98.184,30	68.431,48	297.528,18
Atividades de apoio à academia	177.759,50	172.489,50	130.734,84	184.390,37	665.374,21
<b>TOTAL</b>	<b>1.243.950,48</b>	<b>1.712.352,78</b>	<b>2.030.751,21</b>	<b>1.511.896,37</b>	<b>6.498.950,84</b>

Quadro 45 – Gastos em reais das atividades dos cursos do CSA.

O quadro 46, faz uma síntese dos recursos consumidos pelos processos ensino, pesquisa e extensão por curso congregado pelo CSA.

PROCESSOS	CURSOS DO CSA				
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	CSA
ENSINO	877.453,19	1.277.509,89	1.146.275,15	1.366.198,27	4.667.436,50
PESQUISA	291.849,67	350.080,96	550.500,84	117.568,95	1.310.000,42
EXTENSÃO	74.647,62	84.761,93	333.975,22	28.129,15	521.513,92
<b>TOTAL</b>	<b>1.243.950,48</b>	<b>1.712.352,78</b>	<b>2.030.751,21</b>	<b>1.511.896,37</b>	<b>6.498.950,84</b>

Quadro 46 – Recursos em reais consumidos por processo no CSA.

Esse quadro permite ao gestor do CSA analisar quanto de recursos foi consumido nos processos de cada curso sob sua responsabilidade orçamentária. No entanto, a partir da aplicação do modelo em toda a universidade, tem-se um panorama de toda a instituição segregada por centros, por cursos e conseqüentemente por processos, o que possibilitará verificar se existem distorções orçamentárias e tomar decisões que busquem um equilíbrio entre os centros e os cursos, respeitando as características e as vocações de cada um.

#### 5.3.3.1 Avaliação de desempenho da UEM

Não existem procedimentos claros e aceitos de avaliação de desempenho institucional na UEM. As avaliações existentes são feitas por iniciativas isoladas, cujos indicadores representam apenas o desempenho setorial, de programas ou de projetos específicos, o que não permitem utilizá-los como procedimentos de análise e interpretação adequados para a avaliação global da instituição.

Na gestão por atividades a avaliação de desempenho é parte integrante do projeto institucional, na qual deve-se utilizar indicadores que representem o desempenho dos macroprocessos, dos processos e das atividades, credenciando-os a ser utilizados como instrumentos de análise e correção de rumos, cujo objetivo é promover a melhoria permanente da instituição.

Com a segregação da universidade em: macroprocessos ensino, pesquisa e extensão, os indicadores irão avaliar o desempenho de cada um em nível institucional e setorial, de acordo com a necessidade do gestor, a fim de otimizar os recursos disponibilizados.

Sinteticamente, o quadro 47 apresenta os gastos em reais do processo ensino com alguns indicadores de produtividade relativo ao exercício de 2002.

PROCESSO ENSINO	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	694.514,68	1.091.108,92	1.017.059,76	1.137.740,29	3.940.423,65
Atividades Secundárias	182.938,51	186.400,97	129.215,39	228.457,98	727.012,85
Atividades administrativas	36.953,00	57.713,28	55.420,98	61.836,89	211.924,15
Atividades de apoio à academia	145.985,51	128.687,69	73.794,41	166.621,09	515.088,70
<b>TOTAL</b>	<b>877.453,19</b>	<b>1.277.509,89</b>	<b>1.146.275,15</b>	<b>1.366.198,27</b>	<b>4.667.436,50</b>
Alunos matriculados em 2002	780	735	523	798	2.836
Número de docentes em 2002	42	46	43	62	193
Gasto por aluno em 2002	1.124,94	1.738,11	2.191,73	1.712,03	1.645,78
Alunos / docentes em 2002	18,57	15,98	12,16	12,87	14,69

Quadro 47 – Gastos em reais do processo ensino dos cursos do CSA.

O quadro 47 traz indicadores de produtividade dos cursos e do centro relativos a gasto por aluno e à relação alunos/docentes referentes ao exercício de 2002. Esses indicadores sinalizam certa divergência entre os cursos, que deve provocar uma série de indagações, como, por exemplo: por que o curso de Direito tem maior número de docentes? Por que o curso de Economia apresenta o menor número de alunos, o maior gasto por aluno e o menor número de alunos por docente?

Na seqüência apresenta-se um painel com vários indicadores que avaliam o desempenho do processo ensino dos cursos pertencentes ao CSA no exercício de 2002.



Indicadores de alunos em relação aos docentes					
Curso/Centro	(A) Aluno	(B) Docente	(A/B) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	780	42	18,57		
Administração	735	46	15,98		
Economia	523	43	12,16		
Direito	798	62	12,87		
<b>CSA</b>	<b>2.836</b>	<b>193</b>	<b>14,69</b>		
Indicadores de alunos em relação aos técnicos					
Curso/Centro	(A) Aluno	(B) Técnico	(A/B) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	780	4	195,00		
Administração	735	4	183,75		
Economia	523	4	130,75		
Direito	798	9	88,67		
<b>CSA</b>	<b>2.836</b>	<b>26</b>	<b>109,08</b>		
Indicadores de técnicos em relação aos docentes					
Curso/Centro	(A) Técnico	(B) Docente	(A/B) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	4	42	0,10		
Administração	4	46	0,09		
Economia	4	43	0,09		
Direito	9	62	0,15		
<b>CSA</b>	<b>26</b>	<b>193</b>	<b>0,13</b>		
Indicadores de diplomados em relação aos ingressantes					
Curso/Centro	(A) Diplomado	(B) Ingressante	(A/B) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	89	160	0,56		
Administração	114	160	0,71		
Economia	36	120	0,30		
Direito	139	160	0,87		
<b>CSA</b>	<b>378</b>	<b>600</b>	<b>0,63</b>		
Indicadores de evasão em relação aos ingressantes					
Curso/Centro	(A) Evasão	(B) Ingressante	(A/B) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	85	160	0,53		
Administração	93	160	0,58		
Economia	93	120	0,78		
Direito	38	160	0,24		
<b>CSA</b>	<b>309</b>	<b>600</b>	<b>0,52</b>		
Indicadores de evasão em relação aos matriculados					
Curso/Centro	(A) Evasão	(B) Matriculado	(A/B) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	85	780	0,11		
Administração	93	735	0,13		
Economia	93	523	0,18		
Direito	38	798	0,05		
<b>CSA</b>	<b>309</b>	<b>2.836</b>	<b>0,11</b>		

Quadro 48 – Pannel de indicadores quantitativos do processo ensino dos cursos do CSA.

A partir das informações demonstradas pelo quadro 48, Pannel de indicadores quantitativos do processo ensino, os gestores deverão fazer uma análise mais profunda levando em consideração as taxas de desempenho de cada curso. Além disso, essas informações proporcionam indicadores que possibilitam avaliar a estrutura e a capacidade produtiva de cada curso. Os indicadores devem ser utilizados de acordo com a política da instituição e conforme orientação do centro. Além desses indicadores, é possível criar outros de acordo com a necessidade dos gestores, como, por exemplo: indicadores de capacitação de docentes e técnicos administrativos por curso, indicadores de reprovação por série, concorrência no vestibular, origem de alunos, Cidade, Estado, País e outros.



Por questão de ordem prática, a seguir o quadro 49 apresenta indicadores de produtividade do processo ensino do curso de Ciências Contábeis relativo ao exercício de 2002, que fornece aos gestores uma visão interna do curso; que, se comparado com os demais cursos, possibilita fazer um planejamento priorizando ações que venham a corrigir as deficiências e preservar as qualidades apresentadas, traçando políticas que estimulem os cursos a buscarem maior eficácia social.

PROCESSO ENSINO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS		INDICADORES			
Atividades primárias	Gasto	Gasto/docente	Gasto/aluno	Projetado	Ideal
Desenvolver o ensino	475.344,24	11.317,72	609,42		
Coordenar o curso	4.566,69	108,73	5,85		
Chefiar o departamento	21.809,70	519,28	27,96		
Capacitar docente	118.648,35	2.824,96	152,11		
Participar de comissões	13.009,58	309,75	16,68		
Participar de reuniões	13.009,58	309,75	16,68		
Participar de reuniões do COU	4.190,40	99,77	5,37		
Participar de reuniões do CEP	3.369,31	80,22	4,32		
Participar de colegiado	13.009,58	309,75	16,68		
Elaborar relatos com parecer	13.385,87	318,71	17,16		
Executar serviços de secretaria - Técnico	14.171,38	337,41	18,17		
<b>TOTAL</b>	<b>694.514,68</b>	<b>16.536,06</b>	<b>890,40</b>		
Número de docentes em 2002	42				
Alunos matriculados em 2002	780				
Alunos / docentes em 2002	18,57				

Quadro 49 – Indicadores de produtividade das atividades primárias do processo ensino do curso de Ciências Contábeis no exercício de 2002.

PROCESSO ENSINO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS		INDICADORES			
ATIVIDADES	Gasto	Gasto/docente	Gasto /aluno	Projetado	Ideal
Atividades Primárias	694.514,68	16.536,06	890,40		
Atividades Secundárias	182.938,51	4.355,68	234,54		
Atividades administrativas	36.953,00	879,83	47,38		
Atividades de apoio à academia	145.985,51	3.475,85	187,16		
<b>TOTAL</b>	<b>877.453,19</b>	<b>20.891,74</b>	<b>1.124,94</b>		
Número de docentes em 2002	42				
Alunos matriculados em 2002	780				
Alunos / docentes em 2002	18,57				

Quadro 50 – Indicadores de produtividade do processo ensino do curso de Ciências Contábeis no exercício de 2002.

Com esses indicadores o gestor pode eleger prioridades e desencadear ações que devam ser desenvolvidas conforme a necessidade do curso. Se forem de ordem administrativa, as ações deverão ser implementadas de imediato, e se forem de ordem estrutural, deverão ser consideradas pelo planejamento institucional.

De forma resumida, o quadro 51 apresenta informações do processo pesquisa dos cursos do CSA, com alguns indicadores de produtividade.

PROCESSO PESQUISA	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	255.169,23	299.002,58	488.444,90	97.908,87	1.140.525,58
Atividades Secundárias	36.680,44	51.078,38	62.055,94	19.660,08	169.474,84
Atividades administrativas	13.388,77	15.814,84	26.616,03	5.321,41	61.141,05
Atividades de apoio à academia	23.291,67	35.263,54	35.439,91	14.338,67	108.333,79
<b>TOTAL</b>	<b>291.849,67</b>	<b>350.080,96</b>	<b>550.500,84</b>	<b>117.568,95</b>	<b>1.310.000,42</b>
Alunos matriculados em 2002	780	735	523	798	2.836
Número de docentes em 2002	42	46	43	62	193
Gasto por aluno em 2002	374,17	476,30	1.052,58	147,33	461,92

Quadro 51 – Gastos em reais do processo pesquisa dos cursos do CSA.

O quadro 51 apresenta um resumo dos recursos consumidos pelas atividades primárias e secundárias do processo pesquisa, cujo resultado identifica algumas divergências que merece uma análise mais detalhada por parte dos gestores. Na seqüência o quadro 52, Painel de indicadores de produtividade do processo pesquisa, fornece a participação de alunos e professores em projeto de pesquisa, que poderão explicar as divergências apresentadas no quadro anterior.

Indicadores de participação de aluno em projeto de pesquisa					
Curso/Centro	(A) Aluno	(B) Projeto	(B/A) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	780	10	0,01		
Administração	735	19	0,03		
Economia	523	29	0,06		
Direito	798	14	0,02		
<b>CSA</b>	<b>2.836</b>	<b>73</b>	<b>0,03</b>		
Indicadores de participação de docente em projeto de pesquisa					
Curso/Centro	(A) Docente	(B) Projeto	(B/A) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	42	10	0,24		
Administração	46	19	0,41		
Economia	43	29	0,67		
Direito	62	14	0,23		
<b>CSA</b>	<b>193</b>	<b>73</b>	<b>0,38</b>		

Quadro 52 – Painel de indicadores de produtividade do processo pesquisa dos cursos do CSA.

As taxas apresentadas indicam baixa participação de alunos e professores em projetos de pesquisa, o que merece atenção por parte dos gestores para corrigir tais deficiências.

A exemplo do processo ensino, o quadro 53, apresenta indicadores de produtividade do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis, os quais permitirão ao gestor analisar o desempenho das atividades de acordo com a estrutura e a capacidade produtiva do curso.

Processo pesquisa do curso de ciências contábeis	Indicadores				
Atividades primárias	Gasto	Gasto/docente	Gasto/aluno	Projetado	Ideal
Desenvolver pesquisa	119.171,22	2.837,41	152,78		
Divulgar resultado da pesquisa	10.728,28	255,44	13,75		
Coordenar projeto de pesquisa	16.620,53	395,73	21,31		
Coordenar o curso	2.052,74	48,87	2,63		
Chefiar o departamento	10.674,25	254,15	13,68		
Capacitar docente	59.331,78	1.412,66	76,07		
Participar de comissões	6.462,33	153,87	8,29		
Participar de reuniões	6.690,88	159,31	8,58		
Participar de reuniões do COU	2.052,74	48,87	2,63		
Participar de reuniões do CEP	1.642,19	39,10	2,11		
Participar de colegiado	6.462,33	153,87	8,29		
Elaborar relatos com parecer	6.690,88	159,31	8,58		
Executar serviços de secretaria – Técnico	6.589,09	156,88	8,45		
<b>TOTAL</b>	<b>255.169,25</b>	<b>6.075,46</b>	<b>327,14</b>		
Número de docentes em 2002	42				
Alunos matriculados em 2002	780				

Quadro 53 – Indicadores de produtividade das atividades primárias do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis.

Processo pesquisa do curso de ciências contábeis	Indicadores				
ATIVIDADES	Gasto	Gasto/docente	Gasto /aluno	Projetado	Ideal
Atividades Primárias	255.169,23	6.075,46	327,14		
Atividades Secundárias	36.680,44	873,34	47,03		
Atividades administrativas	13.388,77	318,78	17,17		
Atividades de apoio à academia	23.291,67	554,56	29,86		
<b>TOTAL</b>	<b>291.849,67</b>	<b>6.948,80</b>	<b>374,17</b>		
Número de docentes em 2002	42				
Alunos matriculados em 2002	780				
Alunos / docentes em 2002	18,57				

Quadro 54 – Indicadores de produtividade do processo pesquisa do curso de Ciências Contábeis.

Com esses indicadores o gestor deve fazer um comparativo do curso em relação ao de outras instituições e avaliar o desempenho do curso respeitando as características de cada um, que podem variar em função da missão da instituição e da região em que está inserida.

Por meio do quadro 55, apresenta-se um resumo dos gastos do processo extensão dos cursos do CSA, com alguns indicadores de produtividade.

PROCESSO EXTENSÃO	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	62.952,00	72.394,44	296.327,43	23.425,37	455.099,24
Atividades Secundárias	11.695,62	12.367,48	37.647,81	4.703,81	66.414,72
Atividades administrativas	3.213,30	3.829,21	16.147,29	1.273,18	24.462,98
Atividades de apoio à academia	8.482,32	8.538,27	21.500,52	3.430,63	41.951,74
<b>TOTAL</b>	<b>74.647,62</b>	<b>84.761,92</b>	<b>333.975,24</b>	<b>28.129,18</b>	<b>521.513,96</b>
Alunos matriculados em 2002	780	735	523	798	2.836
Número de docentes em 2002	42	46	43	62	193
Gasto por aluno em 2002	95,70	115,32	638,58	35,25	183,89

Quadro 55 – Gastos em reais do processo extensão dos cursos do CSA.

O quadro 55 apresenta um resumo dos recursos consumidos pelas atividades primárias e secundárias do processo extensão, identificando algumas divergências a serem analisadas por parte dos gestores. O quadro 56, Paineis de indicadores de produtividade do processo extensão, mostra a participação de alunos e professores em projeto de extensão no exercício de 2002, que poderão explicar as divergências apresentadas no quadro anterior.

Indicadores de participação de aluno em projeto de extensão					
Curso/Centro	(A) Aluno	(B) Projeto	(B/A) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	780	1	0,001		
Administração	735	2	0,003		
Economia	523	2	0,004		
Direito	798	1	0,001		
<b>CSA</b>	<b>2.836</b>	<b>6</b>	<b>0,002</b>		
Indicadores de participação de docente em projeto de extensão					
Curso/Centro	(A) Docente	(B) Projeto	(B/A) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	42	1	0,024		
Administração	46	2	0,043		
Economia	43	2	0,047		
Direito	62	1	0,020		
<b>CSA</b>	<b>193</b>	<b>6</b>	<b>0,031</b>		
Indicadores de sucesso de eventos					
Curso/Centro	(A) Inscrito	(B) Oferta	(A/B) Taxa	Projetado	Ideal
Ciências Contábeis	550	750	0,73		
Administração	700	900	0,78		
Economia	450	500	0,90		
Direito	700	800	0,88		
<b>CSA</b>	<b>2.400</b>	<b>2.950</b>	<b>0,81</b>		

Quadro 56 – Paineis de indicadores quantitativos do processo extensão dos cursos do CSA.

O quadro 57 evidencia alguns indicadores de produtividade das atividades primárias do processo extensão do curso de Ciências Contábeis.

Processo extensão do curso de ciências contábeis		Indicadores			
Atividades primárias	Gasto	Gasto/docente	Gasto/aluno	Projetado	Ideal
Desenvolver extensão	8.976,76	213,73	11,51		
Apresentar trabalho	1.559,51	37,13	2,00		
Coordenar projeto de extensão	2.356,81	56,11	3,02		
Participar de evento	2.227,59	53,04	2,86		
Promover evento	14.844,78	353,45	19,03		
Coordenar o curso	684,25	16,29	0,88		
Chefiar o departamento	3.558,08	84,72	4,56		
Capacitar docente	19.782,33	471,01	25,36		
Participar de comissões	1.079,59	25,70	1,38		
Participar de reuniões	2.208,89	52,59	2,83		
Participar de reuniões do COU	684,25	16,29	0,88		
Participar de reuniões do CEP	547,40	13,03	0,70		
Participar de colegiado	1.144,51	27,25	1,47		
Elaborar relatos com parecer	1.227,51	29,23	1,57		
Executar serviços de secretaria – Técnico	2.069,76	49,28	2,65		
<b>TOTAL</b>	<b>62.952,00</b>	<b>1.498,86</b>	<b>80,71</b>		
Número de docentes em 2002	42				
Alunos matriculados em 2002	780				

**Quadro 57 – Indicadores de produtividade das atividades primárias do processo extensão do curso de Ciências Contábeis.**

PROCESSO EXTENSÃO DO CURSO DE C. CONTÁBEIS		INDICADORES			
ATIVIDADES	Gasto	Gasto/docente	Gasto /aluno	Projetado	Ideal
Atividades Primárias	62.952,00	1.498,86	80,71		
Atividades Secundárias	11.695,62	278,47	14,99		
Atividades administrativas	3.213,30	76,51	4,12		
Atividades de apoio à academia	8.482,32	201,96	10,87		
<b>TOTAL</b>	<b>74.647,62</b>	<b>1.777,32</b>	<b>95,70</b>		
Número de docentes em 2002	42				
Alunos matriculados em 2002	780				
Alunos / docentes em 2002	18,57				

**Quadro 58 – Indicadores de produtividade do processo extensão do curso de Ciências Contábeis.**

Os indicadores de produtividade do processo extensão permitem ao gestor tomar decisões favoráveis à implementação de ações que venham a estimular o desenvolvimento do processo, isto é, de acordo com o grau de prioridade dado pela instituição ao processo de extensão, através do planejamento institucional.

Para melhor compreensão, através do quadro 59. apresenta-se um resumo dos gastos das atividades consumidas pelos cursos do CSA, com alguns indicadores.

ATIVIDADES	CURSOS				CSA
	C. Contábeis	Administração	Economia	Direito	
Atividades Primárias	1.012.635,91	1.462.505,95	1.801.832,07	1.259.074,52	5.536.048,45
Atividades Secundárias	231.314,57	249.846,83	228.919,14	252.821,85	962.902,39
Atividades administrativas	53.555,07	77.357,33	98.184,30	68.431,48	297.528,18
Atividades de apoio à academia	177.759,50	172.489,50	130.734,84	184.390,37	665.374,21
<b>TOTAL</b>	<b>1.243.950,48</b>	<b>1.712.352,78</b>	<b>2.030.751,21</b>	<b>1.511.896,37</b>	<b>6.498.950,84</b>
Alunos matriculados em 2002	780	735	523	798	2.836
Número de docentes em 2002	42	46	43	62	193
Gasto por aluno em 2002	1.594,81	2.329,73	3.882,89	1.894,61	2.291,59
Alunos / docentes em 2002	18,57	15,98	12,16	12,87	14,69

Quadro 59 – Gastos em reais das atividades dos cursos do CSA.

Nesse sentido, o modelo de gestão por atividades cria condições de avaliar o desempenho das atividades primárias e secundárias, bem como dos processos ensino, pesquisa e extensão, em nível setorial e institucional, alimentando com informações relevantes o processo decisório.

#### 5.3.4 Processo decisório da UEM

O processo decisório da Universidade Estadual de Maringá segue a estrutura de poder estabelecida em seu Estatuto, e compreende os seguintes órgãos pertencentes a sua estrutura organizacional:

Órgãos de deliberação superior:

- Conselho Universitário;
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Conselho de Administração;
- Conselho de Curadores;

Órgãos executivos:

- Reitoria;
- Unidades Universitárias;
- Órgãos Suplementares;

O Conselho Universitário (COU) é a instância máxima de decisão no âmbito da Universidade. Trata-se de um órgão colegiado de natureza deliberativa. Exerce a supervisão geral da Universidade, traça a política universitária e pronuncia-se sobre a proposta orçamentária da Universidade, após aprovação do Conselho de

Administração. Exerce também outras atribuições que lhe são conferidas pela legislação.

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEP) é o órgão consultivo e deliberativo em matérias referentes a essas atividades. Compete-lhe criar, expandir, organizar, modificar e extinguir cursos e programas de educação superior, cursos de escolas e colégios subordinados à UEM, observada a legislação vigente, mediante parecer favorável do Conselho de Administração e do Conselho Universitário. O CEP compõe-se das seguintes câmaras: Câmara de Graduação; Câmara de Pós-graduação e Pesquisa; Câmara de Extensão e Câmara de Educação Básica e Profissional.

O Conselho de Administração (CAD) é o órgão da administração superior de natureza deliberativa e fiscal. Exerce a função administrativa de toda a Universidade, aprova os convênios firmados entre a UEM e outras instituições, delibera sobre o quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, atendidos as normas gerais pertinentes e os recursos disponíveis.

O Conselho de Curadores (COC) é o órgão de fiscalização econômico-financeira da instituição. Tem a competência de fiscalizar a execução orçamentária, apreciar e aprovar a prestação de contas do reitor. Se necessário, poderá contratar serviços de assessoria ou auditoria para análise das contas.

A Reitoria é o órgão central executivo da administração superior e superintende todas as atividades universitárias. Sua estrutura administrativa é composta pelo Gabinete do Reitor; Gabinete do Vice-Reitor; Secretaria; Procuradoria jurídica; Assessoria de Comunicação, Assessoria de Planejamento, Pró-reitorias, Prefeitura do Campus e Hospital Universitário. A constituição, organização e atribuições dos órgãos da Reitoria constam de regulamento próprio, aprovado pelo Conselho de Administração.

As Pró-reitorias são órgãos executivos incumbidos de administrar, planejar, coordenar e avaliar as atividades de apoio da Universidade. São segregadas pelas áreas: administração; ensino, pesquisa e pós-graduação; extensão e cultura; e recursos humanos, com responsabilidade de gerenciar e promover as atividades no âmbito de sua atuação.

Na Universidade Estadual de Maringá, a expressão **centro** é privativa da unidade universitária de integração dos departamentos do sistema de ensino, pesquisa e extensão. Os centros estão organizados em departamentos, com o

objetivo de estabelecer o regime de cooperação entre docentes da mesma área de conhecimento e fazer a integração do ensino, com a pesquisa e a extensão.

A administração de cada centro tem como órgão deliberativo e consultivo o Conselho Departamental, e como órgão executivo, a Diretoria de centro.

Atualmente a UEM congrega 33 (trinta e três) departamentos, que são as menores frações da estrutura universitária, para efeito de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal. Compreendem as disciplinas afins e congregam os respectivos docentes, com o objetivo comum do ensino, da pesquisa e da extensão. Cada departamento tem como órgão deliberativo e consultivo a Câmara Departamental e como órgão executivo a chefia do departamento.

O Conselho Departamental é o órgão de caráter deliberativo e consultivo dos centros e tem como finalidade elaborar e alterar o regimento do centro, apreciar sua proposta orçamentária, aprovar o relatório anual do diretor e os regimentos dos departamentos, instituir comissões de inquérito administrativo em matéria afeta ao centro, articular as atividades departamentais, decidir sobre a utilização de equipamentos e instalações do centro e aprovar os planos de trabalho dos departamentos.

Os departamentos que contarem com mais de 15 docentes poderão ter uma Câmara Departamental, que funciona como órgão deliberativo e consultivo do departamento.

Cada curso da universidade tem um colegiado, o qual exerce a coordenação didática do curso de graduação. É formado por professores de cada departamento que oferece disciplina ao curso. Cada colegiado de Curso de Graduação tem um coordenador e um vice-coordenador, com mandato de dois anos, eleitos entre os professores do departamento que oferece o maior número de disciplinas ao curso e pelos alunos do curso. Os coordenadores de colegiados de curso formam o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, responsável por todas as questões acadêmicas da Universidade.

Os órgãos Suplementares são subordinados à Reitoria, porém, por delegação, suas atividades podem ser coordenadas pelo Vice-Reitor ou por algumas das Pró-reitorias.

Na análise do processo decisório da UEM, pode-se perceber que se trata de um processo decisório colegiado extremamente centralizado, que ainda mantém o



modelo de estrutura tradicional, uma estrutura colegiada inadequada, com um processo decisório lento e oneroso, muitas vezes ineficaz, comprometendo a agilidade demandada pelas ações da Universidade.

O Conselho Universitário ainda tem como elemento definidor da representação o elo departamental, cuja composição colegiada é numericamente flexível e oscila de acordo com o aumento do número de departamento. O mesmo acontece com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, que agrega, de modo centralizado, todos os representantes de colegiados de cursos de graduação e pós-graduação, cuja composição colegiada é numericamente flexível e oscila de acordo com o crescimento do número de cursos.

A interdependência vertical dos órgãos colegiados superiores, na atual estrutura, acaba por provocar maior lentidão no processo decisório, não apenas nos casos em que são previstas as manifestações de outras instâncias em matérias específicas, mas sobretudo, em nível recursal.

Seguindo a orientação do modelo proposto, o processo decisório da UEM se tornará mais dinâmico, em razão das seguintes alterações:

Nível estratégico – a Universidade passa a contar com cinco conselhos superiores de caráter deliberativo: o universitário (COU), o de ensino (CEN) o de pesquisa (CPE), o de extensão (CEX) e o Conselho de Administração (CAD). O atual conselho de curadores (COC) é extinto, uma vez que a natureza jurídico-legal da UEM assim o permite. As funções deste conselho podem ser transferidas ao Conselho Universitário e ao Conselho de Administração.

Os conselhos superiores são constituídos por uma representação fixa, definida por categoria funcional dos docentes ou pelo número de docentes por centro, acrescida das representações dos discentes, dos técnico-administrativos e da comunidade externa, sem ferir a LDB. O critério de escolha dos representantes será o de mérito, e não o político.

Nível tático – passa ter suas atividades desenvolvidas na visão de dois macroprocessos: o administrativo e o de apoio à academia, segregados em processos e atividades, que são desenvolvidas por pessoas qualificadas para agilizar o processo de tomada de decisão.

Nível operacional – é composto pelo centro de conhecimento, conselho de cursos e pelos cursos. O centro de conhecimento tem a responsabilidade de viabilizar os recursos necessários ao desenvolvimento dos processos ensino,

pesquisa e extensão, e as atividades administrativas do centro de conhecimento. O conselho de cursos é o órgão consultivo e deliberativo em matéria de ensino, pesquisa e extensão, na instância operacional do centro de conhecimento, seguindo as normas e os procedimentos aprovados pelos conselhos superiores. Os cursos são segregados em três processos; ensino, pesquisa e extensão, cujos gestores têm autonomia na operacionalização das atividades pertinentes, para dar agilidade e melhorar a qualidade dos processos.

Com a redução do número de membros dos conselhos superiores, a simplificação da estrutura no nível tático e a eliminação dos departamentos, ou seja, com as modificações estruturais e outras de caráter de competência, o processo decisório da UEM passa a ser mais ágil e dá maior dinamismo à instituição.

### 5.3.5 Estrutura organizacional da UEM

A Universidade Estadual de Maringá tem uma estrutura organizacional verticalizada e dividida em três níveis básicos. O primeiro nível é constituído pelos órgãos colegiados superiores, que possuem estruturas independentes e funcionam como fórum de última instância dentro da área de ação de cada um. O segundo é constituído pelos órgãos executivos que formam a administração centralizada, a qual responde pelo desenvolvimento das atividades-meio, que são denominadas neste trabalho de atividades secundárias e/ou atividades de apoio. O terceiro é composto pelas unidades universitárias denominadas centros, as quais são segregadas por áreas de conhecimento que agregam os departamentos das áreas afins e formam a chamada administração descentralizada, cuja responsabilidade é desenvolver as atividades-fim, que neste trabalho são denominadas de atividades primárias.

Para efeito de organização administrativa e didático-científica e de distribuição de recursos, os departamentos são tratados como subunidades e têm como objetivo estabelecer o regime de cooperação entre docentes da mesma área de conhecimento, que buscam integrar o ensino, a pesquisa e a extensão. Já os órgãos suplementares são estruturas criadas para prestar serviços de apoio às atividades primárias da Instituição.

Apresenta-se o organograma oficial da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

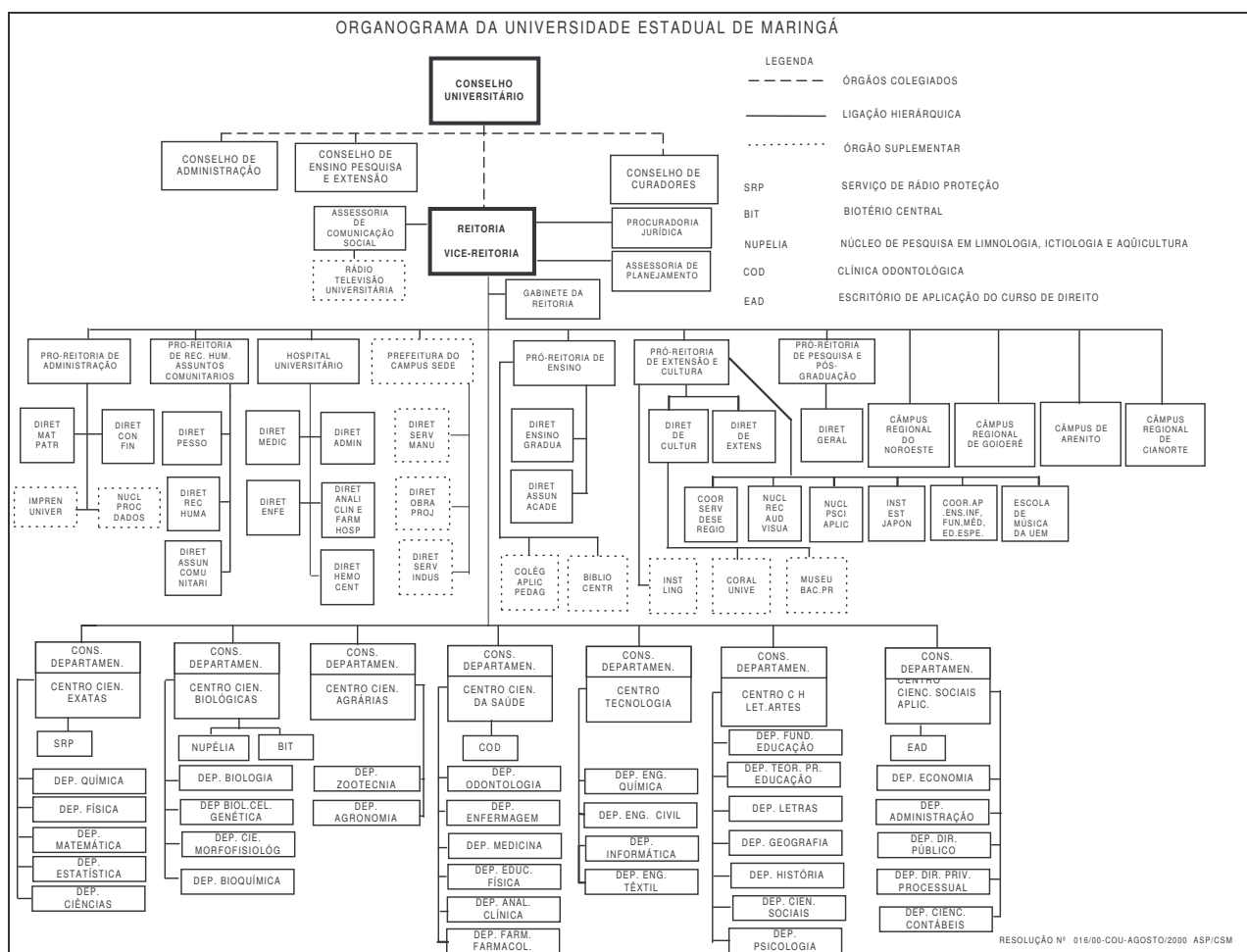


Figura 25 – Organograma da Universidade Estadual de Maringá.

Fonte: ASP/CSM – UEM, 2000.

Para melhor compreensão, a figura 26 demonstra os três níveis existentes na estrutura organizacional da Universidade Estadual de Maringá.

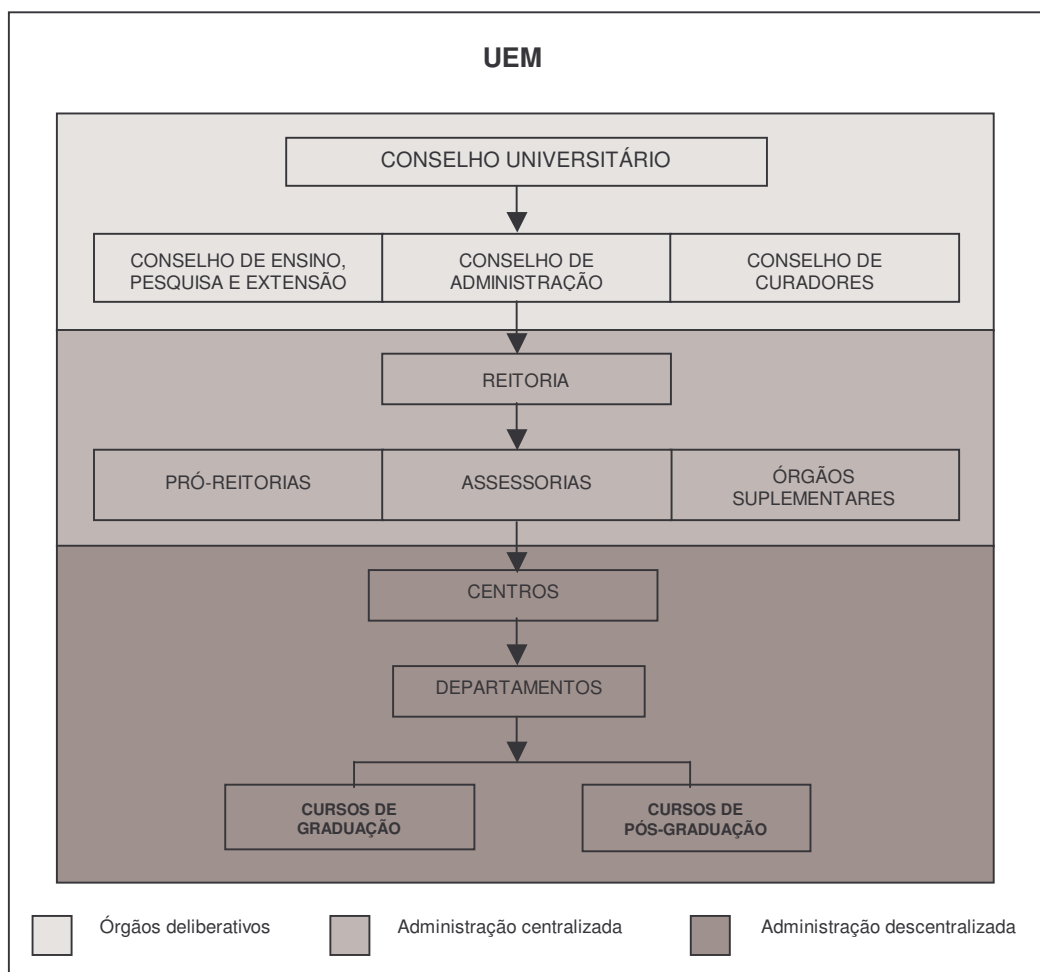


Figura 26 – Estrutura organizacional da UEM.

Os órgãos deliberativos exercem as funções de análise e deliberação acerca da política institucional de natureza acadêmica e administrativa e definem diretrizes aos órgãos da administração centralizada, que tem a função de planejar, coordenar e executar as atividades secundárias da Universidade. A administração descentralizada compreende os centros, que estão organizados em departamentos, com o objetivo de estabelecer o regime de cooperação entre docentes da mesma área de conhecimento e maior integração do ensino, da pesquisa e da extensão.

Na gestão por atividades, diferentemente da administração por centro de custos, a estrutura organizacional da universidade, que deve ser compreendida a partir dos macroprocessos e dos processos, vai permitir conhecer como e onde os recursos estão sendo consumidos, e quais atividades devem ser priorizadas dentro de cada processo, como demonstrado na figura 27.

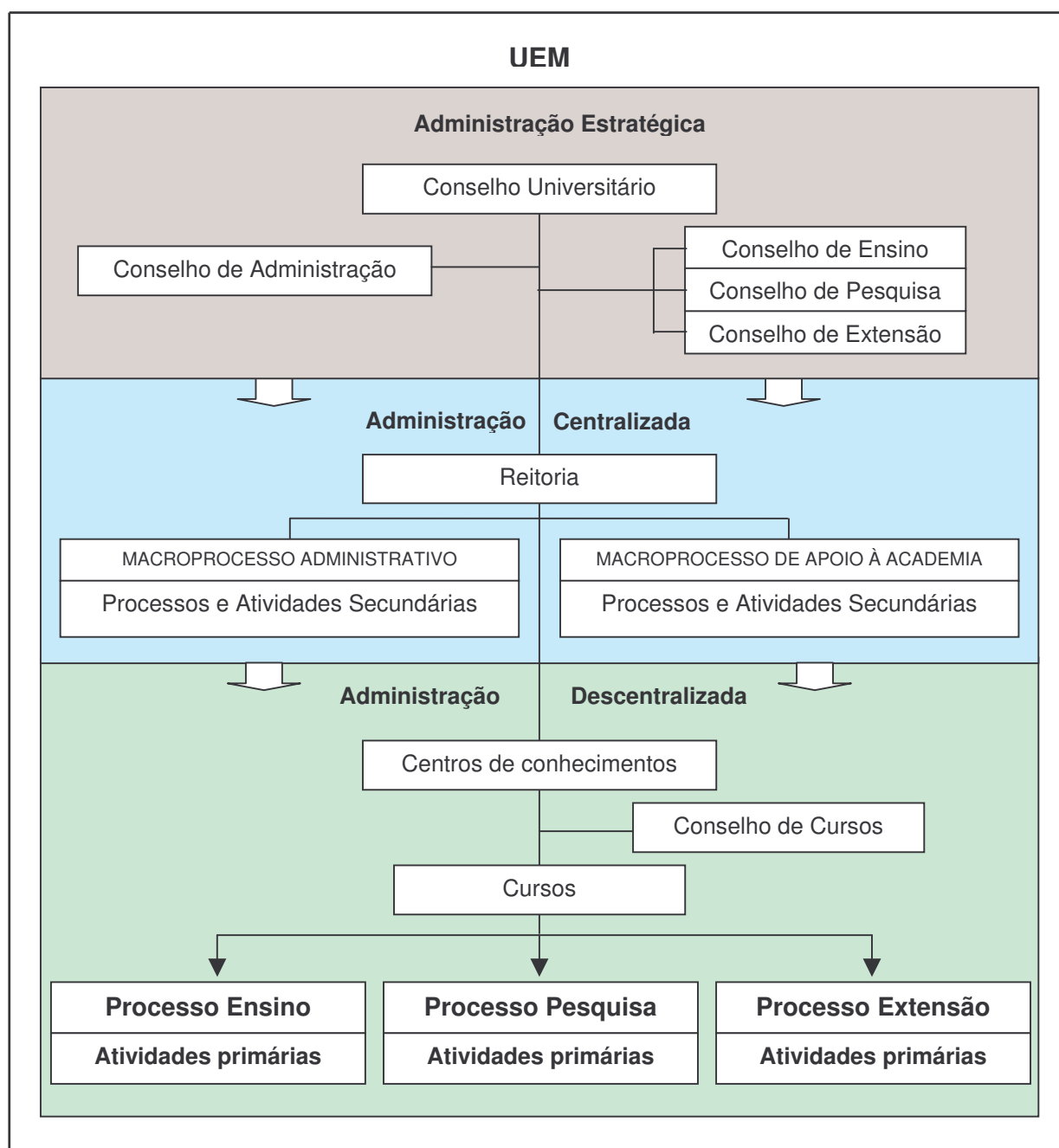


Figura 27 – Estrutura organizacional da UEM por processos e atividades.

A estrutura organizacional por processos e atividades, proposta neste trabalho, elimina os departamentos, e nela os cursos serão segregados nos processos: ensino, pesquisa e extensão, que através das atividades primárias e secundárias cumprirão os seus objetivos, diminuindo a burocracia operacional e tornando o processo decisório mais ágil.

Os recursos serão distribuídos às atividades, e não mais aos centros de custos, como é feito atualmente. Isso possibilita maior transparência à gestão dos recursos públicos.

Assim, a gestão por atividades responde às críticas feitas pela sociedade no tocante à estrutura organizacional, à burocracia operacional e à transparência na condução dos recursos públicos.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E SUGESTÕES

### 6.1 – Conclusões

O mundo passa por mudanças nas áreas política, econômica, cultural, social, educacional, tecnológica e outras que, de forma direta ou indireta, têm afetado as organizações, entre as quais se incluem as universidades públicas brasileiras, que têm sido atingidas diretamente pela limitação dos recursos públicos ocasionada por essas mudanças. Para superar as adversidades e responder às demandas sociais com qualidade e eficiência, as universidades públicas brasileiras precisam buscar novos instrumentos de gestão, que lhes dêem condições de melhorar o gerenciamento dos recursos utilizados no cumprimento de sua missão de produzir e socializar o conhecimento.

A partir dessa realidade e do reconhecimento da universidade pública brasileira como instrumento de desenvolvimento social e econômico, teve-se a iniciativa de desenvolver o presente trabalho. Culminou ele numa proposta de modelo de gestão para universidades públicas brasileiras fundamentada nos conceitos da gestão por atividades – ABM (*activity based management*), cujo propósito é melhorar os processos operacionais para se ter maior racionalização no uso dos recursos públicos disponibilizados para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão.

A relevância deste trabalho foi evidenciada nos capítulos iniciais, onde se constata a realidade das universidades públicas brasileiras, que vêm, desde muito tempo, com uma gestão identificada pela limitação dos recursos públicos e pela rigidez de sua estrutura administrativa e organizacional, que têm dificultado o cumprimento de sua missão no nível de qualidade desejado pela sociedade. Evidenciou-se também a necessidade de a universidade pública brasileira buscar um novo modelo de gestão, no qual ela consiga responder com eficiência aos anseios da sociedade, cumprindo assim com sua responsabilidade social, apesar de todos os problemas, como: escassez de pessoal e irregularidades no fluxo de recursos financeiros, dentre outros que fazem parte do seu dia-a-dia.

O modelo proposto, através de sua aplicação prática na Universidade Estadual de Maringá, mostra que a gestão por atividades atende às necessidades

gerenciais das universidades públicas brasileiras, uma vez que ela fornece aos gestores informações mais detalhadas que auxiliam na elaboração do planejamento estratégico e do operacional. Além disso, os dados e as informações geradas pelo ABC/ABM possibilitam aos gestores exercer um controle mais eficiente da aplicação dos recursos, por meio da avaliação de desempenho das atividades e dos processos, utilizando indicadores de produtividade.

Com a segregação da instituição em macroprocessos, processos e atividades, torna-se possível avaliar a sua relevância no contexto organizacional. A proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras rompe com a estrutura departamentalizada e propõe uma estrutura de processos e atividades, tornando-a mais leve e flexível, o que leva a um processo decisório mais ágil e menos burocrático. Essa estrutura possibilita identificar e rastrear todas as atividades desenvolvidas, segregando-as em atividades primárias e secundárias. Por meio da metodologia do custeio baseado em atividades quantifica-se o custo de cada uma, gerando um conjunto de dados e informações que permite aos gestores e à sociedade saber como e onde os recursos são utilizados, pois a estrutura organizacional por macroprocessos e processos dá uma visão detalhada das atividades acadêmicas e administrativas e evidencia os recursos consumidos em cada uma delas, tornando mais transparente o resultado das ações implementadas.

Conforme a proposição deste trabalho, conclui-se que a proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras contribui para a eficiência na aplicação dos limitados recursos públicos destinados ao ensino, à pesquisa e à extensão, garantindo sua eficácia social e preservando sua natureza acadêmica. A eficiência da proposta de modelo na aplicação dos recursos pode ser comprovada por meio da utilização do custeio e da gestão baseada em atividades, conforme pode ser observado na aplicação prática; e a eficácia social é garantida a partir da melhor utilização dos recursos, o que leva a uma ampliação dos serviços prestados pela universidade à sociedade, como por exemplo: a ampliação do número de vagas, melhora na qualidade do ensino, aumento no número de projetos de pesquisa e extensão.

Conclui-se que os objetivos deste trabalho foram alcançados, uma vez que foi desenvolvido uma proposta de modelo de gestão por atividades e testada sua validade através de uma aplicação prática, a qual demonstrou que o modelo proposto atende aos pressupostos descritos na fase inicial deste trabalho. Não



obstante, como se trata de uma aplicação piloto, considera-se que há possibilidade de seu aperfeiçoamento, podendo-se incorporar indicadores que venham a melhorar a avaliação da *performance* da proposta de modelo de gestão por atividades para universidades públicas brasileiras.

A proposta de modelo de gestão enfatiza as universidades públicas brasileiras, porém, acredita-se que será plenamente aplicável também a universidades particulares que venham a interessar-se pelo assunto.

Por fim, cabe ressaltar que, apesar do cuidado com que se elaborou o presente trabalho, tem-se consciência de que novos estudos, voltados para o seu aperfeiçoamento, são relevantes para o processo de desenvolvimento da literatura sobre gestão universitária e poderão contribuir para o fortalecimento da instituição universidade pública.

## 6.2 – Sugestões

Ao concluir este trabalho, percebeu-se a complexidade da estrutura organizacional da universidade pública brasileira. Diante disso, fica a sensação de que apenas se tocou na ponta do enorme *iceberg* existente no contexto da gestão universitária. Isto precisa ser reconhecido, para se possibilitar a busca de instrumentos que favoreçam a remoção dos obstáculos que se contrapõem aos gestores dessas instituições públicas, em sua caminhada rumo ao futuro.

Frente às críticas de que são alvo as universidades públicas brasileiras, verifica-se a necessidade de aprofundar o debate sobre a gestão universitária, a fim de encontrar mecanismos administrativos adequados à sua realidade, ou seja, desenvolver mecanismos que façam tais instituições avançarem no tocante ao seu processo de gestão, sem perder o caráter de instituição pública que tem um papel social e intelectual diante da sociedade.

Para isso, não basta reconhecer a necessidade de melhorar o processo de gestão, mas é preciso audácia e coragem para tomar decisões, respaldadas não apenas no corporativismo, mas principalmente no conhecimento técnico e científico desenvolvido pela própria universidade pública brasileira.

Acredita-se que o próprio questionamento dos leitores contribuirá para sugerir novas pesquisas sobre o tema debatido, pois um dos objetivos deste

trabalho é contribuir para a melhoria do processo de gestão universitária e incentivar novas pesquisas sobre o assunto, voltadas a objetivos como:

- desenvolver pesquisa com o objetivo de fazer uma análise crítica do conjunto de atividades realizadas nos processos: ensino, pesquisa e extensão;
- identificar a porcentagem ideal que deve corresponder às atividades primárias e secundárias no orçamento das universidades públicas;
- identificar direcionadores de recursos e de atividades que expressem melhor o consumo dos recursos utilizados pela instituição na realização das atividades e dos processos;
- encontrar indicadores de desempenho quantitativos que expressem melhor a eficiência das universidades públicas brasileiras na aplicação de seus recursos;
- encontrar indicadores de desempenho qualitativos que expressem adequadamente a eficácia social das universidades públicas brasileiras, focalizando os processos: ensino, pesquisa e extensão;
- desenvolver um modelo de orçamento por atividades para universidades públicas.

Estas questões são algumas das várias que poderiam ser apresentadas como sugestões para novos estudos. Espera-se poder dar continuidade ao presente trabalho, implementando pesquisas que venham a contribuir para a melhoria do processo da gestão universitária.

## REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organização universitária**: um estudo qualitativo na universidade do sul de Santa Catarina. 2000. 249f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- ARGUIN, Gerárd. **Planejamento estratégico no meio universitário**: estudos e debates. Brasília, DF: Conselho de Reitores das universidades Brasileiras, 1989.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Avaliação institucional**. Brasília, DF: ANDIFES, 1994.
- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução de André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica de Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARROS, Davi Ferreira; SILVA, Rinalva Cassiano. **Entre a autonomia e a competência**: tópicos em administração universitária. 2. ed. Piracicaba: Unimep, 1998.
- BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contribuição ao estudo de um sistema de contabilidade gerencial para uma gestão eficaz das instituições de ensino**. 1997. 107f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação de Contabilidade e Controladoria da FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. Tradução de Antônio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.
- BOISVERT, Hugues. **L'Université à réinventer**. Québec: Éditions du Renouveau Pédagogique Inc., 1997.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal - Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Lei nº. 5540, de 28 de dezembro de 1968. Fixa normas de organização do ensino superior e sua articulação com escola média e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 nov. 1968.
- BRASIL. Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – LDB. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996.
- BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividade**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Editora Unesp; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.

BUARQUE, Cristovam. **Uma idéia de universidade**. Brasília, DF: Ed. da UnB, 1986.

BUNDT, Christian Frederico da Cunha. **Universidade**: mudanças e estratégias de ação. 2000. 114f. Dissertação (Mestrado) - Pós-graduação em administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

CAMPOS, Herculano et al. **A origem da universidade no mundo e no Brasil**. Disponível em: <<http://www.psicoalunos2.hpg.ig.com.br/htmlutil.htm>>. Acesso em: 29 jan. 2002.

CARNEIRO, David. **Educação, universidade e história da primeira universidade do Brasil**. Curitiba: Ed. da UFPR, 1971.

CARVALHO, Humberto Marques de. Reengenharia comportamental aplicada às instituições de ensino superior. In: FINGER, A. P. (Org.) **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. cap. 5, p. 137-214.

CATANI, Afrânio Mendes; OLIVEIRA, João Ferreira. A universidade pública no Brasil: identidade e projeto institucional em questão. In: TRINDADE, Hégio (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: CIPEDDES, 1999.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron books, 1993

CHARLE, Christophe e VERGER, Jacques. **História das universidades**. Tradução de Elcio Fernandes. São Paulo: Ed. da Unesp, 1996.

CHING, Yuh Hong. **Gestão baseada em custeio por atividades**: ABM activity based management. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CONCEIÇÃO, Pedro et al. **Novas idéias para a universidade**. Lisboa: IST Press, 1998.

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. Activity-based systems: measuring the costs of resource usage. **Accounting Horizons**, Sarasota, v. 6, no. 3, p.1-13, Sept.1992.

COSTA, Mônica Accioly da. **Metodologia para implantação da gestão baseada em atividades (ABM)**: uma aplicação em área de engenharia da CELESC. 1999. 160f. Dissertação (Mestrado) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CRUZ, Rozany Ipaves. **Uma contribuição à definição de um modelo conceitual para gestão econômica**. 1991. 163f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1991.

CUNHA, Luiz Antônio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, Hégio (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. 3. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: CIPEDDES, 2001. p. 125-148.

DALL'AGNOL, Roberto Mauro. **A contabilidade por atividades como instrumento de gestão universitária – estudo de caso na Unoesc**. 2001. 144f. Dissertação

(Mestrado) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

DIAS SOBRINHO, José. Avaliação e privatização do ensino superior. In: TRINDADE, Hégio (Org.). **Universidade em ruínas**: na república dos professores. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: CIPEDS, 1999. p. 61-74.

DRUCKER, Peter F. As informações de que os executivos realmente precisam. In HARVARD BUSINESS REVIEW. **Medindo o desempenho empresarial**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. cap. 1, p. 09-30.

ESTEVES, Otávio de Avelar. Estrutura organizacional: fator de agilização ou entrave da administração universitária? **Educação Brasileira**, Brasília, DF, v. 22, n. 45, p. 85-97, jul./dez. 2000.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública – um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria**. 2006f. Tese (Doutorado) - Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FINGER, Almeri Paulo; LIMA, Sérgio Ferraz de. **Centros universitários**: proposta e gestão. Curitiba: Champagnat, 1999.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO AMAZONAS - FUA. **Histórico da universidade do Amazonas**. Disponível em: <<http://www.fua.br/institucional/historico/historico.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2002.

GARGANTINI, Marisa Bueno Mendes. O desafio do ensino superior brasileiro frente ao novo paradigma. In: FINGER, A. P. (Org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. cap. 4, p. 95-136.

GASPARETTO, Valdirene. **Uma discussão sobre a seleção de direcionadores de custos na implantação do custeio baseado em atividades**. Dissertação (Mestrado) Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

GEISHECKER, Mary Lee. Tecnologia melhora o ABC: Institute of Management Accounting. **HSM Management**, São Paulo, ano 1, n. 5, p. 18-22, nov./dez. 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOERGEN, Pedro. A avaliação universitária na perspectiva da pós-modernidade. In: DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo I. (Org.). **Universidade desconstruída**: avaliação institucional e resistência. Florianópolis: Insular, 2000. p. 15-36.

GOERGEN, Pedro. Ciência, sociedade e universidade. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 19, n. 63, p. 53-79, 1998.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GUHUR, Jean V. M. **Pesquisa acadêmica orientada pelo e para o mercado**: implicações dessa tendência sobre os rumos e o funcionamento do sistema de pesquisa na universidade pública: um estudo exploratório. Maringá: UEM, 1998. Projeto de Pesquisa.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto C. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1996.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução Luiz Liske; revisão técnica Luciano Saboia Lopes Filho. São Paulo: Makron Books, 1993.

HORNGREN, T. Charles et al. **Contabilidade de custos**. Tradução de José Luiz Paravato. Rio de Janeiro: LTC Ed., 2000.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. Tradução de O. P. Traduções. São Paulo: Futura, 1998.

KARLING, Argemiro Aluísio. **Autonomia**: condição para uma gestão democrática. Maringá: EDUEM, 1997.

KOTLER, Philip; FOX, Karen F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1994.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

LAMPERT, Ernâni. **Universidade, docência e globalização**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

LANZILOTTI, Vivone de Souza. **Reengenharia: uma alternativa para a questão da coordenação dos cursos de graduação**. In: FINGER, Almeri Paulo (org) *Gestão de universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 59-94.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. Tradução de Dalton Conde de Alencar. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.



MACHADO JR., J. T.; REIS, H da C. **A lei 4320 comentada**. 27. ed. Rio de Janeiro: IBAM, 1996.

MACHADO, Nelson Santos; SILVEIRA, Amélia. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MAIOCHI, Neusa Fátima. As organizações universitárias e o processo de decisão. In: FINGER, A. P. (Org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. cap. 6, p. 215-294.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível**. São Paulo: Futura, 1998.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATOS, Heloisa Maria Leiras. Reengenharia: uma alternativa para a questão da coordenação dos cursos de graduação? In: FINGER, A. P. (Org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. cap. 3, p. 59-94.

MELO, Pedro Antônio de; SILVEIRA, Amélia. Autonomia universitária: concepções e realidades. In: BROTTI, M. G. **A gestão universitária em debate**. Florianópolis: Insular, 2000. cap. 2, p. 55-83.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MORAES, Reginaldo C. C. de. Universidade hoje: ensino, pesquisa, extensão. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 19, n. 63, p. 19-37, 1998.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello *et al.* **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. Florianópolis: Ed. da UFSC: Fundação ESAG, 1993.

NADLER, David *et al.* **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. Tradução de Waltensir Dutra. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NAKAGAWA, Masayuki. **ABC**: custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1994.

NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel. (Org.). **Extensão universitária**: diretrizes conceituais e políticas. Documentos básicos do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras 1987 – 2000. Belo Horizonte: PROEX/UFMG: o Fórum, 2000.

NOVA enciclopédia ilustrada folha. São Paulo: Publifolha, 1996. v. 2, p. 973.

NUNES, César. **A universidade entre a autonomia e a venalidade**. Disponível em: <<http://www.adunicamp.org.br>>. Acesso em: 29 de jan. 2002. Artigo publicado na ADUNICAMP, Unicamp, Campinas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OSTRENGA, Michael R. *et al.* **Guia da Ernest & Young para gestão total dos custos**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

PAVIANI, Jayme; POZENATO, José Clemente. **A universidade em debate**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 1984.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 1, p. 35-80.

PEREIRA, Maria Arleth. **Diretrizes para pensar uma concepção de educação superior na sociedade atual**. Santa Maria, 2002. Disponível em: <http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/arleth.html>. Acesso em: 10/04/02.

PESSOA, Maria N. Monteiro. **Gestão das universidades federais brasileiras – um modelo fundamentado no *balanced scorecard***. 2000. 343f. Tese (Doutorado)- Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PETER, Maria da Glória Arrais. **Proposta de um sistema de custos para as universidades federais brasileiras fundamentado no activity based costing: uma abordagem de controladoria estratégica**. 2001. 231f. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

PIRES, José Santo Dal Bem. **A plenitude da autonomia financeira e o ciclo orçamentário das universidades públicas do estado do Paraná**. 2001. 231f. Dissertação (Mestrado)- Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PLAYER, Steve *et al.* **ABM: lições do campo de batalha**. Tradução de Maria Lucia Rosa. São Paulo: Makron Books, 1997.

PLAYER, Steve; LACERDA, Roberto. **Lições mundiais da Arthur Andersen em ABM activity-based management**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 12. ed. São Paulo: Campus, 1998.

PREVIDELLI, José de Jesus. **Reforma administrativa e autonomia universitária**. Maringá: UEM, 2000. Projeto apresentado a Universidade Estadual de Maringá, na gestão 1998 – 2002.



QUEIROZ, Antônio Diomário de. **A educação superior em 1995**. Florianópolis: ANDIFES, 1996. Relatório assinado como presidente da ANDIFES em 22 de janeiro de 1996.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Captação e administração de recursos financeiros pela universidade**. In: Anais da Reunião regional de pró-reitores administrativos. Vitória: UFES, 1985.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Controle de gestão**. Apostila da disciplina controle de gestão do curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2002.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. **O papel da universidade, dos centros de pesquisa e da empresa privada no desenvolvimento da ciência e da tecnologia no Brasil**. In: Anais da conferência da ADESG. Blumenau: ADESG, 1992.

QUEIROZ, Antônio Diomário de. **Política de extensão da Universidade Federal de Santa Catarina**. In: Anais do fórum dos pró-reitores de extensão. Florianópolis, 1987.

RIBEIRO, Nelson de Figueiredo. **Administração acadêmica universitária: a teoria, o método**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

RICCIO, Edson Luiz et al. **Um estudo sobre a pesquisa em custos no Brasil**. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, DF, v. 124, p. 68-75, jul./ago. 2000.

RISTOFF, Dilvo I. Algumas definições de avaliação. In DIAS SOBRINHO, José; RISTOFF, Dilvo I. (Org.). **Avaliação e compromisso público: a educação superior em debate**. Florianópolis: Insular, 2003. p. 21-34.

RODRÍGUEZ, Emilia Fernández et al. **La contabilidad directiva: un nuevo marco en las formas de actuación de las universidades**. Anais CD-ROM do VI Congresso Internacional de Custos. Braga: Universidade do Minho, 1999.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. 20. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

ROMANO, Roberto. Depois do pacote e dos cortes de bolsas. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano 19, n. 63, p. 38-52, 1998.

SANTOS, Edemir Manoel dos. **Modelo conceitual de sistema de custos por atividades para as universidades: um estudo de caso na Universidade do Vale do Itajaí**. 2001. Dissertação (Mestrado)- Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SOUZA, Paulo Nathanael Pereira de. **Estrutura e funcionamento do ensino superior brasileiro**. São Paulo: Pioneira, 1991.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. (Org.). **Gestão de ongs**: principais funções gerenciais. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Ed. da UnB, 1999.

TRINDADE, Héglio. O ensino superior na América Latina: um olhar longitudinal e comparativo. In: TRINDADE, Héglio; BLANQUER, Jean-Michel (Org.). **Os desafios da educação na América Latina**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TURNEY, Peter B. B. **Common Cents**: the ABC performance breakthrough. Hillsboro: Cost Technology, 1991.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP. **Conheça a USP**. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www2.usp.br/portugues/ausp/sobreusp/index.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2002.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM. **Base de dados – 2000**. Maringá: UEM-ASP, 2000.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM. **Estatuto**. Maringá, 1999. Disponível em: <<http://www.uem.br/main.php?id=6>>. Acesso em: 10 fev. 2000.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM. **Regimento geral**. Maringá, 1999. Disponível em: <<http://www.uem.br/main.php?id=6>>. Acesso em: 10 fev. 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. **Missão**. Florianópolis, 1993. Disponível em: <<http://www.ufsc.br/paginas/subpaginas/missao.htm>>. Acesso em: 15 fev. 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR. **Diretrizes gerais para a reestruturação organizacional e administrativa da UFPR**. Curitiba, 2001. Disponível em: <<http://www.ufpr.br>>. Acesso em: 15 fev. 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR. **Organização da faculdade de filosofia, ciências e letras**. Curitiba, 2002. Disponível em: <<http://www.educacao.ufpr.br/hist.htm>>. Acesso em 15 fev. 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ. **Conheça um pouco da história da Universidade do Brasil**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/nossauniversidade/home.html>>. Acesso em: 26 abr. 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF. **História da escola de enfermagem da Universidade Federal Fluminense**. Niterói, 2002. Disponível em: <<http://www.geocities.com/CollegePark/Lab/2406/historia.htm>>. Acesso em: 18 fev. 2002.

VELLOSO, Jacques. (Org.). **Universidade pública**: política, desempenho, perspectivas. Campinas: Papirus, 1991.

VERGER, Jacques. **As universidades na idade média**. Tradução de Fúlvia M. L. Moretto. São Paulo: Ed. da UNESP, 1973.

WALTER, Fábio. **Metodologia de utilização da gestão baseada em atividades na operacionalização da perspectiva dos processos internos do balanced scorecard**. 2001. 155f. Dissertação (Mestrado)- Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.